

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE
INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
“Maestría en Dirección y Gestión de Empresas”
Programa VII**



**DISEÑO DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA EL
INSTITUTO NICARAGÜENSE DE DESARROLLO Y SUS
PROGRAMAS**

**Tesina sometida a la consideración de la comisión del programa
de estudios de postgrado para optar al grado de
“Máster en Dirección y Gestión de Empresas”**

Autor:

- **Ing. Karen Virginia Galeano Murillo**

Tutor:

- **MBA. Xiomara Machado**

Junio, 2013
Managua, Nicaragua

DEDICATORIA

A Dios:

Benditas gracias por la vida y sabiduría que me ha concedido, para permitir llegar a culminar esta etapa de la vida y por empezar una profesional, siempre en compañía y con sus bendiciones.

A mis Padres:

Delis Murillo y Luis Galeano. Gracias por el apoyo, amor y esfuerzo brindado para llegar a este logro, siendo una pequeña recompensa a sus múltiples esfuerzos.

A mi tía:

Thelza Murillo. Gracias por estar siempre presente, apoyándome en cualquier situación.

A mi Familia en General:

Con cariño y agradecimiento por el apoyo incondicional.

A mis Amigos:

En especial a: Xavier Franco y María José Mendoza, por la colaboración, apoyo y amistad incondicional que siempre me brindaron y saber que con esfuerzo y dedicación todo se puede alcanzar en la vida. Muchas gracias.

A mis Amigos/as de Maestría:

Por los gratos recuerdos y momentos especiales, que hemos vivido y a la vez deseándoles un bonito futuro laboral.

A la Universidad Nacional de Ingeniería - UNI, por haberme formado profesionalmente.

Al Instituto Nicaragüense de Desarrollo, por haberme brindado la oportunidad de extender mis conocimientos y llevarlos a la práctica.

A mi tutora:

MBA. Xiomara Machado, gracias por la tutoría brindada.

A los docentes de Maestría:

Muchísimas gracias por todos esos conocimientos transmitidos para la elaboración y culminación de la presente.

HOJA DE APROBACIÓN

Esta tesina fue aceptada por la Comisión del Programa de Estudios de Postgrado de la Universidad Nacional de Ingeniería, como requisito parcial para optar al grado de “MASTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS” VII PROGRAMA.

RESUMEN

En un mundo laboral tan competitivo como el de hoy, el ser eficiente en los negocios no es un objetivo más, si no un requerimiento indispensable para continuar en el mercado global, donde la competencia es cada día más fuerte. Se trate de instituciones públicas o empresas privadas, el objetivo por cumplir es el mismo, ser los mejores, brindando servicios o productos de alta calidad al más bajo costo; lo anterior, parece una tarea casi imposible de cumplir, si las organizaciones se aferran a paradigmas tradicionales sobre delegación de funciones y actividades. Es por ello, que se hace indispensable la implementación de herramientas funcionales que aporten soluciones a las organizaciones.

Inspirada en lo anterior, se presenta una propuesta del manual de funciones para los colaboradores del Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE) y sus Programas, con la innovación de la incorporación de pruebas de satisfacción y capacidades a la medida.

No se pretenden cambios radicales, pero el cambio es bueno, cuando los procesos administrativos de la organización no están funcionando para resolver los problemas actuales e inmediatos de la misma, y como se indicó al inicio, el qué hacer, dónde interviene el capital humano, evoluciona día con día, de acuerdo a las exigencias de un mercado global. Este argumento es válido, ya que creo que si las cosas se están haciendo bien, se pueden hacer aún mejor, éste es el postulado permanente de la mejora continua, del cual debemos de ser fieles creyentes.

Con la tesis que hoy se presenta, se pretende satisfacer una de las necesidades planteadas por el departamento de recursos humanos del Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE) y sus Programas, que es, el de aportar y captar colaboradores idóneos y calificados para los puestos vacantes de la Institución. Para tal fin, se han analizado las diferentes etapas del proceso de delegación de funciones que se está desarrollando en la actualidad.

El Instituto Nicaragüense de Desarrollo, una organización civil sin fin de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Está ubicada en la ciudad de Managua y tiene como misión: “Trabajar por el fortalecimiento de la libre empresa, contribuyendo al desarrollo económico, social, tecnológico y educacional de sus asociados y del país en general, con énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa”.

El objetivo del proceso de delegación de funciones y actividades del INDE, es guiar al nuevo colaborador hacia la correcta incorporación en la Institución y su puesto. Es una etapa que inicia al ser contratado o promovido, en el cual deberá de adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, cultura organizacional, a sus nuevos compañeros y obligaciones. Para regular este proceso, se emplea la *Normativa y políticas* existentes, las cuales deben ser conocidas y aplicadas a todos los colaboradores de la Institución.

Es a través de entrevistas, encuestas y formatos de evaluación realizadas a las diferentes autoridades y colaboradores de INDE (gerentes, directores, coordinadores y supervisores de programas o proyectos), que se ha detectado una problemática en la lógica, método utilizado en el proceso de delegación de funciones y actividades, lo que ha generado poca confiabilidad, percibiéndose como desordenado y difícil de comprender por los colaboradores.

Una vez definidos los objetivos (generales y específicos) de la tesis, se procedió a definir el marco teórico del mismo. Posteriormente, se planteó la metodología utilizada para la investigación, definiendo el tipo de investigación, las fuentes de información, la población y la muestra.

Los instrumentos empleados para la recopilación de la información fueron: el análisis del método y proceso (etapas, flujo del proceso, normativa, políticas y definiciones de puestos) actual; realización de entrevistas, tanto autoridades como colaboradores de INDE; la aplicación de una encuesta de opinión a responsables de los distintos departamentos de la Institución, colaboradores de recursos humanos que administran el proceso, nuevos colaboradores y colaboradores promovidos, entre otros.

En el desarrollo del tema de tesis, se presenta el diagnóstico de la situación actual del proceso de delegación de funciones y actividades, basado en el análisis paso a paso de la lógica del proceso actual y las observaciones respectivas, a la vez se presenta el diseño del manual de funciones con el correcto proceso que se debe seguir. Tanto el manual como el proceso son basados y reforzados por el análisis de los resultados de la encuesta, entrevista y formatos de evaluación, así como, el Plan Estratégico de INDE.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones del tema basadas en todo el trabajo expuesto, los análisis elaborados y los cambios propuestos para las mejoras en el proceso de delegación de funciones y actividades de los colaboradores de la Institución.

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
ANTECEDENTES.....	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
JUSTIFICACIÓN.....	13
OBJETIVOS.....	14
OBJETIVO GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
MARCO TEÓRICO	15
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
UNIVERSO DE ESTUDIO.....	24
TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	25
FUENTES DE INFORMACIÓN	25
RECOPILACIÓN DE DATOS	26
LA RECOPILACIÓN DE DATOS SE REALIZARA A TRAVÉS DE: ENTREVISTAS, APLICACIÓN DE ENCUESTAS, OBSERVACIÓN DIRECTA, ETC.	26
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	26
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	28
PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	29
TIPO DE ANÁLISIS	29
DESARROLLO DEL TEMA.....	30
I - DIAGNOSTICO	30
II - ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO	37
III - MARCO LEGAL Y NORMATIVO DEL PROCESO	38
IV - MANUAL DE FUNCIONES	39
CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	44
APÉNDICE.....	45
ANEXOS	46
ANEXO No. 1	47
ANEXO No. 2.....	49
ANEXO No. 3.....	50

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, con el advenimiento del tercer milenio, la globalización de la economía y la poderosa competencia en el mercado mundial; el capital humano, se ha convertido en una ventaja competitiva sustentable para las organizaciones, porque es lo único que le agrega un valor diferencial a las mismas; por ser inimitable e insustituible, tal situación es importante para dar al colaborador el verdadero lugar que se merece, como factor clave del éxito o fracaso de las empresas o instituciones.

El presente trabajo de tesis, cuenta con la colaboración irrestricta de la División de Recursos Humanos del Instituto Nicaragüense de Desarrollo - INDE y sus programas, en donde todos han unificado esfuerzos con el fin de hacer más eficiente dicho departamento, y así poder ofrecer un mejor servicio.

Para la institución es una necesidad fortalecer el talento humano, alineado a la visión de trabajo, comprometido con la institución, con capacidad de delegación de tareas y capaz de tomar las medidas necesarias para poder atraer recurso humano calificado y competente que fortalezcan los equipos de trabajo. Pero sin una administración de procesos y funciones adecuada, este objetivo sería imposible de cumplir; porque no se puede ofrecer alta calidad, si el recurso humano que interviene en el quehacer diario de la institución, no tiene ese nivel de calidad requerido.

De ahí, la importancia de diseñar y elaborar dentro del marco legal específico y con los recursos disponibles, un Manual de Funciones para el colaborador, que garantice la competitividad y efectividad de los mismos en la asignación de sus puestos, logrando el resultado o nivel deseado. Asegurando de forma eficiente y eficaz, el desempeño de las funciones establecidas, como respuesta a los requerimientos del talento humano que se integra a INDE, y así reducir las consecuencias ocasionadas por el inadecuado desempeño de sus funciones.

El presente Manual de Funciones una vez implementado garantizará que el INDE establezca en forma clara y precisa las funciones específicas que se le atribuyen a cada colaborador, lo cual le permitirá alcanzar en forma integral las expectativas de desarrollo y satisfacción que tienen, tanto la institución como los colaboradores.

ANTECEDENTES

El Instituto Nicaragüense de Desarrollo - INDE, se fundó el 4 de septiembre de 1963 y nace con el objetivo de unificar el esfuerzo del sector privado, en la solución de los problemas nacionales, específicamente los de carácter económico y social. La iniciativa de crear una institución con responsabilidad social corporativa, surge del empresario, Jorge Montealegre, quien es respaldado por un grupo de profesionales, que al igual que él, unificaron esfuerzos para trabajar por el fortalecimiento y desarrollo de la libre empresa en nuestro país. Es por ello que INDE también se convirtió en el primer impulsor del proyecto encargado de establecer en Nicaragua un Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, INCAE.

En 1979, los socios de INDE, deciden que es mejor aglutinar en diferentes cámaras, cada uno de los representantes del sector privado, es decir, los industriales pasarían a formar parte de la Cámara de Industria, los constructores serían representados por la Cámara de la Construcción, los profesionales pasarían a formar parte de CONAPRO; los agricultores y ganaderos pasarían a organizarse a través de UPANIC y los comerciantes a la Confederación de Cámaras de Comercio. Es de esa manera que se formó el Consejo Superior de la Empresa Privada – COSEP, siendo INDE el principal propulsor de este Consejo pasó a ser la sexta cámara del COSEP en ese período.

La Década de los años 80 fue la época más dura para el Instituto Nicaragüense de Desarrollo - INDE y el COSEP, pues significaron varios años de persecuciones para el sector privado y social, que llevaron hasta el asesinato de algunos de sus miembros, como es el del empresario Jorge Salazar, quien luchó hasta los últimos días de su vida por la libertad gremial y empresarial. Es en homenaje a su sangre derramada, que se decidió institucionalizar el 8 de septiembre, fecha de su natalicio, como Día del Empresario Nicaragüense.

Uno de los logros más importantes de INDE, es la formación de los capítulos departamentales instalados en cinco de los departamentos más importantes del país, como es Rivas, Chontales, Matagalpa, Masaya y Granada, quienes tienen su propio Consejo Ejecutivo y colaboradores de apoyo, los que realizan el trabajo de coordinación con los programas de INDE en las localidades.

Actualmente INDE continúa promoviendo con su beligerante tarea en defensa de los intereses de la libre empresa y su principal pilar: La Responsabilidad Social Empresarial.

Situación Jurídica y Administrativa

El INDE, su domicilio en la Ciudad de Managua, Nicaragua, pero puede establecer oficinas en cualquier otra ciudad a nivel nacional. Es una Asociación Civil, sin fines de lucro, de Personería Jurídica, sometida a la Ley General sobre personas jurídicas sin fines de lucro, ley No.147. Siendo el 24 de abril de 1964 y bajo acuerdo del Poder Ejecutivo No. 561 se aprobaron los Estatutos de INDE, los cuales se publicaron en la Gaceta Diario Oficial No. 149 del 3 de julio de este mismo año.

El órgano superior de la administración del INDE es el Consejo Ejecutivo Nacional (CEN), que de conformidad con el artículo 36 de los estatutos de la institución, el CEN estará compuesto de catorce (14) miembros asociados elegidos en Sesión Ordinaria de Asamblea General Nacional de Socios, de los cuales cinco (5) de dichos miembros asociados serán necesariamente miembros del departamento de Managua, cinco (5) miembros serán necesariamente de los capítulos departamentales y cuatro (4) miembros de cualquier ciudad, región, o departamento de Nicaragua.

Después, siguiendo el orden jerárquico se encuentra el Director Ejecutivo, funcionario encargado de la ejecución de las instrucciones y directrices emanadas del Consejo Directivo Nacional conformado por 14 directores que representan a cada uno de los departamentos donde INDE tiene presencia institucional a través de sus capítulos y/o programas, además debe llevar a cabo la administración y dirección de la Institución.

El INDE se encuentra organizado como un Holding¹, siendo la encargada de coordinar las actividades administrativas, financieras y estratégicas de la Institución, integrado por varias gerencias diferenciadas según sus áreas de acción:

1. Crédito Educativo: INDE Educredito;
2. Cooperativismo: Fundación Nicaragüense de Desarrollo - FUNDE;
3. Emprendimiento y liderazgo: Emprendedores Juveniles de Nicaragua– EJA;

¹ Holding: Institución u organización que controla las actividades de otras mediante la propiedad de todas o de una parte significativa de sus acciones. Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Holding>

4. Crédito PyME: Fondo del Instituto Nicaragüense de Desarrollo–FINDE;
5. Energía Renovable y Medio Ambiente: Eurocentro de Nicaragua;
6. Tecnologías de Información y Comunicación: Centro Tecnológico de Desarrollo Empresarial – CETEDE.

Actualmente estas gerencias carecen del documento que contiene las funciones del cargo que se desempeña en cada una de ellas. Sin embargo a lo largo de estos últimos tres años se han ido creando iniciativas que permiten, mermar el nivel de confusión en el desempeño de las funciones de los colaboradores que la integran.

Situación Laboral

La Institución cuenta con 55 colaboradores, distribuidos entre sus programas y capítulos a nivel nacional. Las relaciones laborales en el INDE son reguladas principalmente por la Constitución Política de la República de Nicaragua, el Código de Trabajo, normativas, políticas y estatutos de la Institución.

La mayor fortaleza de INDE se encuentra plasmada en su misión y visión, las cuales deben ser compartidas por cada uno de los colaboradores que conforman la institución. Estas son:

Visión Institucional

Que Nicaragua sea un país con un tejido empresarial soportado por la capacidad técnica de sus recursos que lo harán competir eficientemente en mercados globalizados, garantizando con ello, la estabilidad económica y social de la nación.

Misión Institucional

Trabajar por el fortalecimiento de la libre empresa, contribuyendo al desarrollo económico, social, tecnológico y educacional de sus asociados y del país en general con énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa.

Desde la fundación del Instituto Nicaragüense de Desarrollo - INDE, el capital humano, se manejaba de forma empírica, se trabajó de esta forma hasta el año de 1990, en donde surge como, fruto de los procesos de modernización y reestructuración interna del INDE, la figura del departamento de recursos humanos, en la cual se integran aspectos tales como: Relaciones laborales, definición de funciones y cargos, reclutamiento y selección, pago de nóminas, capacitación, desarrollo, organización y métodos.

Este departamento cuenta con mucha labor por hacer y como primer paso han incluido dentro de los contratos laborales algunas de las funciones más importantes de cada cargo a desempeñarse en la institución. Mismos que son actualizados desde el 2011 con la retroalimentación que los colaboradores brindan a través de la implementación de una ficha de actividades como se muestra a continuación y donde se detallan una a una las tareas adicionales que realizan bajo su cargo.

Nombre:		Fecha:		
Cargo:		Jefe Inmediato:		
Personal a cargo:		Tiempo de ejercer la plaza:		

No.	Actividad	Tiempo	Proyecto / Programa	Observaciones

.....

Firma: _____

Ficha 1. Ficha de Actividades

Los contratos actualmente son la herramienta utilizada para la designación de funciones y algunos sujetos a un nivel muy operativo de la institución como los cargos de recepción, conserjería y mantenimiento o mensajería están desactualizados desde el 2010, ya que las personas que ocupan del cargo tienen más de 10 años de ocupar la plaza. Para cargos con nivel de gerencia la actualización ocurre anualmente a través de la ficha presentada anteriormente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a entrevista sostenida con el Director Ejecutivo de INDE, uno de los inconvenientes de mayor relevancia para el óptimo desempeño del talento humano, lo constituyen problemas identificados en el comportamiento, las competencias y el desempeño de los colaboradores.

Esta problemática en cuanto al comportamiento se ve reforzada con el bajo desempeño laboral por parte de los colaboradores, además de estar ligados a la desmotivación y frustración de los mismos, como consecuencia de la poca credibilidad que generan los procesos de inducción, reclutamiento y selección de colaboradores. Así mismo, podría estar relacionado al hecho que no existe una cultura laboral basada en la buena comunicación y liderazgo por parte de las autoridades superiores hacia el resto del equipo de trabajo.

Por otra parte, nos encontramos también con el hecho de que se está fugando el talento humano altamente capacitado, es decir que está siendo reclutado por otras instituciones nacionales u organismos internacionales, lo que nos hace sospechar nuevamente acerca de la efectividad del proceso que actualmente están implementando en la institución. Partiendo del hecho de cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos y si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración del Talento Humano.

El no tener un manual de funciones ha generado; dificultad en el proceso de reclutamiento y selección del colaborador, duplicidad de funciones, doble subordinación, desconocimiento del plano de control de cada gerencia, sistema de evaluación y estímulo del desempeño inapropiado.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tendrá una importancia de primer orden, ya que dotará al INDE y sus programas de un instrumento normativo que establezca en forma clara y precisa las funciones específicas que se le atribuyen a cada colaborador, lo cual permite alcanzar en forma integral las expectativas de desarrollo y satisfacción que tienen, tanto la institución como los colaboradores.

A su vez este estudio permitirá revisar y/o estudiar las técnicas y novedades que se utilizan para estructurar las descripciones de cargos y los perfiles con la metodología a seguir. La Planificación de Recursos Humanos es el proceso de análisis de las necesidades de los colaboradores en una organización y el desarrollo de un programa que satisfaga esas necesidades.

Implicará para ello tener un manual de cargos que facilitará los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción, definiendo cual es el perfil mínimo requerido y cuál es la descripción detallada de todas las competencias, experiencias, funciones, nivel académico, etc.

Una vez definido este instrumento normativo que establezca en forma clara y precisa las funciones y actividades de los cargos existentes dentro de la institución, contribuirá a alcanzar en forma integral las expectativas de desarrollo y satisfacción que tienen los colaboradores. Tomando como fines últimos: 1) Ayudar a la Institución a cumplir su Misión; 2) Establecer funciones y actividades claramente definidas de forma clara, para ayudar a mantener un clima organizacional estable; 3) Permitir el desarrollo del recurso humano, dentro de un marco legal; 4) Precisar los instrumentos, herramientas e insumos necesarios para realizar las actividades y funciones a cargo.

Contando con un Manual de Funciones INDE facilitará el proceso de reclutamiento y selección, inducción y entrenamiento del colaborador de nuevo ingreso para familiarizarse con su trabajo, crear las condiciones laborales que le permitan relacionar a los colaboradores existentes con nuevos programas, objetivos y metas de la organización. Así mismo delimitará el plano de control de cada gerencia, y permitirá desarrollar un sistema de evaluación y estímulo del desempeño apropiado de cada colaborador.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar el Manual de Organización y Funciones para el Instituto Nicaragüense de Desarrollo – INDE y sus programas, que contribuya al fortalecimiento de la competitividad de los colaboradores y la institución.

Objetivos Específicos

1. Recopilar información necesaria para la descripción de los puestos.
2. Analizar la estructura organizacional.
3. Elaborar el Manual de Funciones de Instituto Nicaragüense de Desarrollo – INDE y sus programas.

MARCO TEÓRICO

Estructura Organizacional

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta el futuro.

La estructura organizacional plantea los diferentes niveles de autoridad dentro de la empresa o institución. Por lo tanto, *Stoner, Freeman y Gilbert (1996) sostienen que “la estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización.” (p.345).*

De manera similar, *Robbins (1996) expone que “una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.” (p.550).*

Una estructura organizacional ideal es aquella que proporciona el máximo de organización e integración de esfuerzos, a la vez que estimula la autonomía esencial en las divisiones, departamentos, unidades, entre otros que los integran.

Organización

Quiroga (1999) propone una definición bastante completa de una organización: “Es la función que consiste en buscar los medios que son necesarios poner en práctica para determinar el grado de eficiencia del órgano administrativo, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse al medio ambiente”. (p.11).

Chiavenato (1999) define que “la organización administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado”. (p.245).

Las organizaciones son muy variables, según el grado de su estructuración puede ser formal e informal. Para ello *Yoder (1981) establece que “la organización formal, es la que aparece trazada en los diagramas de organización. Es la estructura formalmente establecida por los administradores, quienes definen las tareas que deben ser ejecutadas y asignan responsabilidades para su ejecución”. (p.116).*

Según Chiavenato (1999) *“una organización informal es aquella que emerge espontánea entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones humanas establecidas al desempeñarse en sus cargos.”* (p.235).

División del Trabajo

Un objetivo importante de la organización es el de lograr efectividad a través de la división del trabajo. Por lo tanto. La división del trabajo para Stoner, Freeman y Gilbert (1996) *“es descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.”* (p.347).

Para Quiroga (1999) *“la división del trabajo es un proceso que se sigue para ubicar eficientemente las funciones o actividades entre las personas y las unidades orgánicas de una organización.”* (p.181). La sociedad ha descubierto que los objetivos se pueden lograr si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros.

Una vez que se han identificado y dividido las tareas individuales, es necesario combinarlas en grupos. Esto se lleva a cabo mediante el proceso que se conoce con el nombre de departamentalización, que *“es agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.”*²

Jerarquización

Aunque la departamentalización sirve como base para agrupar los trabajos, sigue existiendo la necesidad de determinar cómo se incluirán estos en cada grupo. La vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

Chiavenato (1999) define que *“jerarquizar es una manera de clasificar las cosas, de estereotiparlas, con el fin de manejarlas con mayor facilidad. Cuanto más se utilice la Jerarquización en el proceso decisorio, serán menos las alternativas de solución diferentes.”* (p.38). La base para las descripciones de puestos se encuentra en la división y en la departamentalización del trabajo. Si se identifican funciones para cada persona, la organización facilitará el dominio de las operaciones y obtendrá a menudo una eficiencia mayor.

² Stoner, James - Freeman, Edward - Gilbert, Daniel. Administración. Sexta Edición. México, Prentice Hall hispanoamericana, S.A., 1996, página 348.

Gestión de los Recursos Humanos

La Gestión de Recursos Humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización.

La consideración del recurso humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los recursos humanos que posee. Por tanto, la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su recurso humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles.

Importancia de la Gestión de Recursos Humanos

La década de los años 90 ha marcado huellas significativas de cambio en los departamentos de recursos humanos. Ha sido testigo de ciertas tendencias que tendrán repercusiones en las empresas.

La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico actual, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral son algunas de las cuestiones que se han traducido en aportaciones críticas del departamento de recursos humanos para el éxito de la organización. Para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante la próxima década, los departamentos de recursos humanos tendrán que hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo.

Por consiguiente, la creciente importancia de los recursos humanos se debe a varias tendencias y crisis de la sociedad en general, y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que la gestión de los recursos humanos puede influir de manera importante en los objetivos de la organización.

Con vista a bosquejar los acontecimientos principales que han influido en la creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, *Dolan, Schuler y Valle, (1999) han determinado seis tendencias y crisis fundamentales: (a) Aumento de la competencia; (b) Los costos y ventajas relacionados con el uso de los recursos humanos; (c) La crisis de productividad; (d) El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales; (e) Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo; y (f) Las tendencias para la próxima década. (p.12).*

Definición de Cargo

Según *Chruden y Sherman* citado por *Chiavenato (1990)* definen un cargo como: *Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos.*

Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. (p.79).

Bryan Livy citado por *Chiavenato (1990)* “define un cargo como la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.” (p.46).

Descripción de Cargos

Según *Chiavenato (1999)* la descripción del cargo es: *Un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. (p.331).*

Análisis de Cargos

Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

Chiavenato (1990) define el análisis de cargos como “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.” (p.276)

Estructura del Análisis de Cargos

La estructura del análisis de cargos se refiere a cuatro aspectos o factores de especificaciones, que comprenden:

- a) Requisitos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- b) Requisitos físicos, se refieren al esfuerzo físico y mental que necesita el empleado.
- c) Responsabilidades implícitas, tienen que ver con las responsabilidades por la supervisión de subordinados, material, herramientas o equipos que utilizan.
- d) Condiciones de trabajo, se refieren a las condiciones ambientales y riesgos a los que se expone el empleado que puedan condicionar su productividad y rendimiento en sus funciones.

Modelos Teóricos de Descripción de Cargos

Existen diferentes modelos teóricos para la descripción de cargos, a pesar de que los autores consultados coinciden en que no hay un formato estándar ya que pueden variar en forma considerable de una organización a otra.

Según Chiavenato (1999) la descripción y análisis de cargos abarca los siguientes aspectos (p.333):

- 1. Intrínsecos: Nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión y comunicaciones colaterales) y contenido del cargo (tareas o funciones diarias, semanales, mensuales anuales y esporádicas).
- 2. Extrínsecos: Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia, iniciativa y aptitudes necesarias), requisitos físicos (esfuerzo físico, concentración y constitución física), responsabilidades implícitas por supervisión de colaboradores, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos, valores o documentos, información confidencial y seguridad de terceros) y condiciones de trabajo (ambiente de trabajo y riesgos inherentes).

Según Flippo (1983) el proceso de análisis y descripción de empleos, abarca básicamente la siguiente información de los hechos existentes y pertinentes al empleo (p.94):

1. Identificación del trabajo.
2. Resumen del trabajo.
3. Deberes a ser desarrollados.
4. Supervisión dada y recibida.
5. Relación con otros empleos.
6. Máquinas, herramientas y otros materiales.
7. Condiciones de trabajo.
8. Definición de los términos más usuales.
9. Comentarios adicionales que tienden a clarificar las categorías antes mencionadas.

Chruden y Sherman dividen la información en dos categorías (p.48):

1. Descripción del puesto: Identificación (esta sección mediante el título del puesto y otros datos de identificación ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización), resumen (esta sección, que a veces recibe el nombre de descripción genérica, sirve para proporcionar un resumen que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese con los demás puestos) y deberes (los deberes y responsabilidades principales del puesto son cubiertos por declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, como lo hace y por qué lo hace).
2. Especificación del puesto: Requerimientos y habilidades (requerimientos educacionales, experiencia, conocimientos específicos, responsabilidad y habilidad manual) y requerimientos físicos (esfuerzo físico, condiciones de trabajo y riesgos ocupacionales).

Definición de Manual

Quiroga (1999) define que “un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.” (p.161).

Definición de Manual de Funciones

Un manual de Funciones es aquel que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

Objetivos de un Manual de Cargos o Funciones

El Manual de Cargos permite alcanzar los siguientes objetivos:

1. Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de colaboradores.
2. Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores.
3. Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
4. Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
5. Propiciar la uniformidad en el trabajo.
6. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
7. Sirve de medio de integración y orientación al colaborador de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las distintas unidades.
8. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Definición de conocimiento

La definición de conocimiento se refiere a los conocimientos mínimos que todo puesto requiere, pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos y conductas, adquiridos en algún plantel educativo o institución, se le denomina formación académica.

Determinación de aptitudes y de personalidad

Con el apoyo de los instrumentos adecuados, se evalúan aquellas capacidades, competencias y potencialidades, que se establecen como prioritarias en el desempeño de un puesto. Es recomendable aplicar una batería de pruebas psicométricas que pueda medir además del comportamiento, los factores que lo modifican o influyen y que son los siguientes: actitud, interés y necesidad.

Reclutamiento y Selección de Colaboradores

Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y decidir cómo serán cubiertas. Seguidamente se debe desarrollar un directorio de los candidatos calificados para los puestos, candidatos que tengan las aptitudes y capacidades para desempeñarlos satisfactoriamente.

Chiavenato (1999) expone una definición bastante completa de reclutamiento: Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. (p.208).

Una de las tareas gerenciales más importantes en cuanto a la selección de colaboradores, es encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla. La selección de colaboradores es importante por tres razones. Primero, el desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los empleados. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente.

El éxito final de una organización laboral depende de sus empleados, entonces la tarea de la selección inicial es uno de los procesos de toma de decisiones más importantes de las que se deben encargar los empleadores.

La esencia de la tarea es examinar las cualidades de las personas sobre quienes no se tiene un conocimiento personal y seleccionar a los que parezcan ser potencialmente adecuados para obtener el empleo dentro de la organización.

Los métodos fallidos de selección, que no son reconocidos, se multiplican y pueden producir un incalculable desperdicio de tiempo, esfuerzos, dinero y otros recursos al tratar inútilmente de remediar los síntomas en vez de las causas.

La organización, entonces, puede fracasar en lograr sus objetivos; los empleados pueden sufrir gran variedad de formas de mala administración; la comunicación puede ser inadecuada; podría haber conflictos y moral baja; ausentismo; los cambios y la enfermedad pueden aumentar y conducir a pérdidas de empleados ya capacitados y, en consecuencia, a repetición en el adiestramiento y reclutamiento de nuevos empleados.

Políticas de Reclutamiento y Selección

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional. Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

En cuanto a las políticas de reclutamiento y selección, Chiavenato (1999) establece: Cada organización pone en práctica la política que más convenga a su filosofía y a sus necesidades, él sugiere que estas políticas deben abarcar los siguientes aspectos (p.118):

- a) Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro y fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de los recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
- b) Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos que existe en la organización.
- c) Como integrara con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

El Perfil del Puesto o Cargo

Es el elemento más importante en el proceso de reclutamiento. El perfil indica los requerimientos del puesto que deben llenar los candidatos a un puesto vacante. El perfil del puesto debe estar integrado por los requerimientos generales siguientes: Edad, sexo, escolaridad, experiencia, entre otros; las actividades propias del puesto (responsabilidades), el perfil psicométrico (en caso de que se apliquen pruebas psicométricas) y el perfil por competencias (aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un cargo).

El perfil, debe encontrarse definido en el manual de descripción de puestos o funciones, además el perfil debe actualizarse constantemente.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Universo de estudio

El universo conocido se encuentra representado por los 55 colaboradores permanentes que laboran en INDE y sus programas. Por lo cual el tamaño muestral recomendado corresponde a 49 colaboradores, con un margen de error de 5%, un nivel de confianza del 95% y un nivel de heterogeneidad de 50%, cálculo basado en una distribución normal utilizado para calcular tipos de muestra con una aplicación script de Raosoft³.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

- n = el tamaño de la muestra.
- N = tamaño de la población.
- σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.
- Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.
- e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

Tipo de investigación

Esta investigación es del tipo de campo y documental, de campo porque se emplean algunas técnicas que permiten recolectar datos directamente con las personas sujetos de estudio, así como la realidad donde ocurren los hechos; y documental porque se basa en el análisis bibliográfico, obtenido de diversas fuentes informativas, en donde los autores han recopilado toda la información necesaria de diversos estudios realizados, para ampliar los conocimientos sobre la definición de cargos y delegación de funciones.

³http://www.solucionesnetquest.com/panel_netquest/calculadora_muestras.php

Diseño de la investigación

Ya establecidos los puntos anteriores, es necesario comenzar a desarrollar un diseño para dar forma a la investigación, para la cual utilizamos:

- **Diseño no experimental**: Describe “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”. Este tipo de investigación no se manipula ni se realiza al azar, se realiza sin manipular variables, este estudio no crea alguna situación.

1.1. **Transaccional**: Son los que se encargan de recolectar datos en un momento único, describe variables en ese mismo momento o en un momento dado.

El análisis que se realizó, parte de observar de manera ocasional las variables sin ningún tipo de manipulación, con un enfoque exploratorio ya que estos permitieron visualizar un panorama del estado del proceso.

Fuentes de información

Las características de esta investigación, permitieron la utilización de dos tipos de fuentes de información:

- **Fuentes Primarias**: Constituidas por las autoridades del INDE y por todos los integrantes de su Talento Humano.
- **Fuentes Secundarias**: Representadas por el material bibliográfico que se ha consultado (y se seguirá consultando) y que aparece relacionado en la bibliografía y/o en los pies de página de esta investigación.

Fuente	Tipo de fuente	Método	
		Forma	Contenido
Director Ejecutivo de INDE	Primaria	Entrevista Formal	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Funciones (cargos y funciones que realiza) • Memorias para determinar los cambios estructurales • Informes de Ejecución • Manual de Control Interno • Reglamento • Estatutos • Áreas bajo su cargo

Directores de programas	Primaria	Entrevista Informal	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Procedimientos • Funciones y actividades desempeñadas • Proceso de Reclutamiento y selección • Formatos de Control • Reglamento • Encuesta de satisfacción del puesto
Colaboradores de INDE y sus programas	Primaria	Entrevista Focalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento del Programa • Funciones y actividades desempeñadas • Formatos de Control • Parámetros de Evaluación
Colaboradores de INDE y colaboradores que labora en los programas	Primaria	Encuesta Observación Simple y No Estructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones y actividades desempeñadas • Proceso de Reclutamiento y selección • Manual de Inducción • Formatos de Control • Encuesta de satisfacción del puesto

Recopilación de Datos

La recopilación de datos se realizó a través de: Entrevistas, aplicación de encuestas, observación directa, etc.

El enfoque que utilizamos en esta investigación fue de una manera cualitativa, utilizando como instrumento para recolectar la información las listas de verificación, estas las analizamos con el fin de observar las funciones que se llevan a cabo dentro de cada cargo y puesto, los resultados de estas listas se obtuvieron gracias a entrevistas que se realizaron a los principales directivos y algunos empleados por medio de la auditoria de calidad.

La presentación de datos para la toma de decisiones, definió el análisis de competencia entre los componentes del sistema en estudio.

Instrumentos de Recolección de Datos

Para recopilar la información necesaria que nos permitiera presentar una propuesta ajustada a la realidad, recursos y necesidades del Instituto

Nicaragüense de Desarrollo – INDE y sus programas, utilizamos los siguientes instrumentos que brindaron un sustento a esta investigación:

Entrevistas: Recolección de información procedente del capital humano con más de tres meses de laborar en la Institución. La entrevista habrá de realizarse a las horas más apropiadas para las personas que responden, teniendo en cuenta que su posible duración no afecte la confiabilidad de los datos.

Entrevista informal: Es la modalidad menos estructurada posible de entrevista, ya que se reduce a una simple conversación sobre el tema en estudio. Lo importante no es definir los límites de lo tratado ni ceñirse a algún esquema previo, sino "hacer hablar" al entrevistado, de modo de obtener un panorama de los problemas más sobresalientes, de los mecanismos lógicos y mentales del entrevistado, y de los temas que para él resultan de importancia.

Lo más importante de esta herramienta es conocer las actitudes, el comportamiento, la capacidad de razonamiento, pensamientos y sentimientos del entrevistado.

Entrevista focalizada: Es prácticamente tan libre y espontánea como la anterior, pero tiene la particularidad de concentrarse en un único tema. El entrevistador deja hablar sin restricciones al entrevistado, proponiéndole apenas algunas orientaciones básicas pero, cuando éste se desvía del tema original, el entrevistador vuelve a centrar la conversación sobre el primer asunto.

Encuestas: Es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

Se realizó una selección de las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación y, sobre todo, considerando el nivel de educación de las personas que respondieron el cuestionario.

Además de estas herramientas, se utilizó la encuesta de Satisfacción al Cliente Interno⁴, que permite determinar la perspectiva y percepción del cliente sobre la

⁴Ver Anexo No. 1 – Cuestionario de Diagnostico Organizacional. Autor: Ing. Aristeu De Melo, **Coordinador Maestría en Gerencia y Liderazgo Centrado en la Calidad**

retribución de los servicios brindados a la institución. Este tipo de herramienta trabaja bajo el enfoque de un Sistema de Gestión de la Calidad, elaborado y diseñado por el Ing. Aristeu De Melo. Estrechamente relacionado con la definición de una institución funcional.

Técnicas de Recolección de Datos

1. Observación: La observación pasa por diferentes estados. El primero lo constituye la elección del entorno donde ésta se realizará, dependiendo del interés del investigador, o bien, de la facilidad de acceso a determinado sitio.

Se considera principalmente descriptiva toda fase inicial de la observación, y conforme nos familiarizamos más con el grupo, detectamos, con mayor fineza, patrones o acciones que nos permitirán focalizar la observación. La observación la continuaremos hasta que se logre la saturación, es decir, cuando lo observado tienda a repetirse o a ser igual en cada observación o en cada grupo.

1.1. Observación no estructurada: se empleó el procedimiento de la “observación participante” en la que el investigador actúa como observador y se familiariza con el lugar para posteriormente volverse participante activo que permitió desarrollar un plan de muestreo de eventos y seleccionar las posiciones para llevar a cabo la observación, para ello se recabó información referida al ambiente, los participantes, sus actividades e interacciones, la frecuencia y duración de los eventos para tomar “notas de campo”, “notas de observación”, “notas teóricas”, “notas metodológicas” y “notas personales”, obteniendo así información sobre la dinámica de grupo y el fenómeno de estudio⁵.

- Inducción: La acción y efecto de extraer, a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares, el principio particular de cada una de ellas.

⁵Reyes Bello Isidoro. <http://www.monografias.com/trabajos16/recoleccion-datos/recoleccion-datos.shtml#datos>. 20/06/2011

Procesamiento de la información

La información fue procesada en base a la calidad de las entrevistas realizadas a los Gerentes de la Institución, por lo que no estaba sujeta al análisis estadístico y por ende no fue necesario realizar gráficas. Por lo anteriormente mencionado se hará uso de la plataforma de herramientas ofimáticas como Word, Excel, Visio y Project.

Tipo de Análisis

El tipo de análisis que se utilizó en esta tesis es de:

- Análisis de Datos Cualitativos: El cual entenderemos con el proceso mediante el cual se organiza y manipula la información recogida para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones.

DESARROLLO DEL TEMA

I- DIAGNOSTICO

El presente Diagnóstico se realizó en base a la revisión del método y proceso de designación de funciones y actividades que se desarrolla actualmente en INDE y sus programas, igualmente en base, a la aplicación de una Encuesta de Opinión y Entrevistas personalizadas sobre el proceso en mención.

Es importante resaltar que el Instituto Nicaragüense de Desarrollo – INDE, aún mantiene el tipo de organización “vertical”, donde se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente.

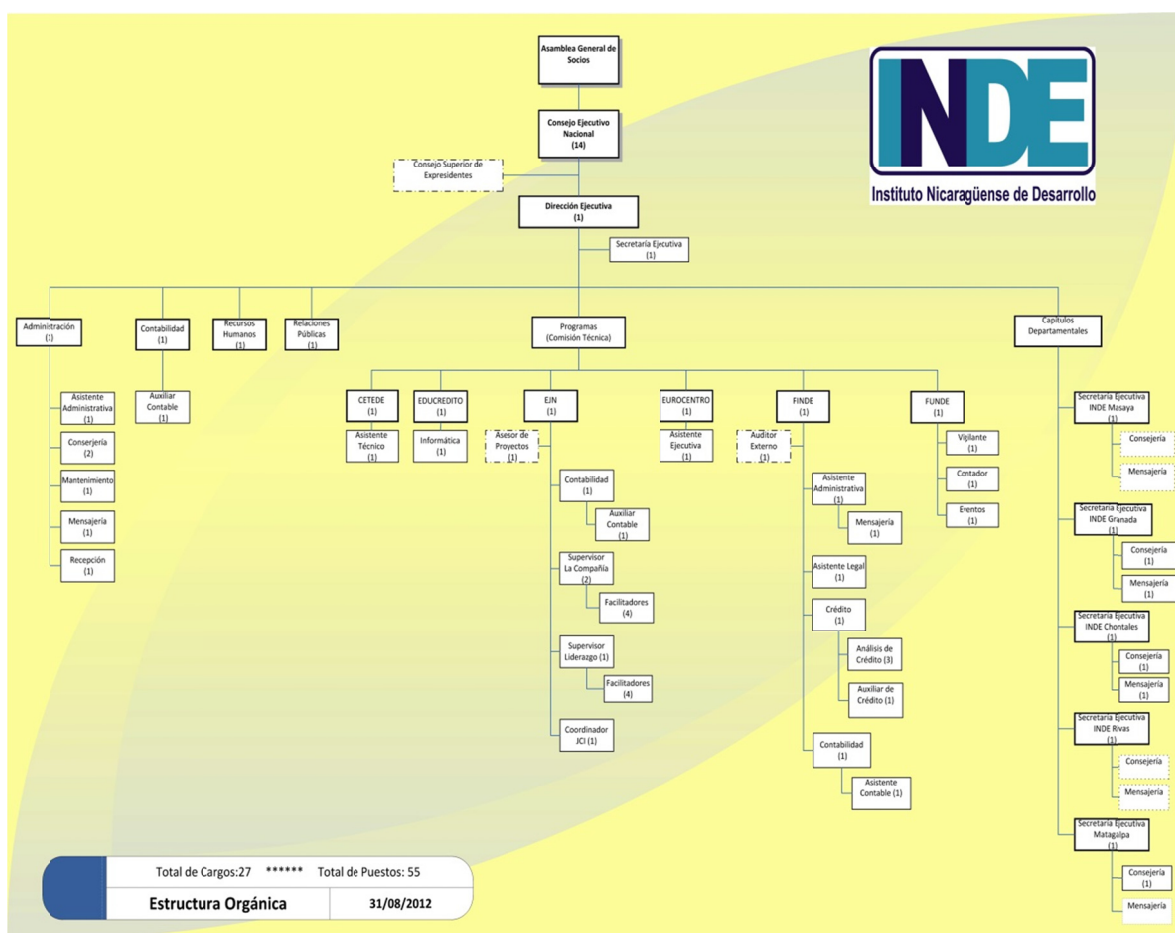
La Dirección Ejecutiva marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización. La descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama. En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

Conscientes de las ventajas que representa el tener una Institución “horizontal”, donde las actividades de la organización afectan a varios departamentos o funciones y siguiendo los procesos internos con una clara visión orientada al cliente final. Se hace necesario que los procesos estén definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro, el responsable y el equipo de personas asignado. Labor que representaría un reto mayor a la capacidad de cambio que posee actualmente la institución y sus colaboradores.

El INDE actualmente, está constituido por 6 áreas (Administración, Contabilidad, Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Programas y Capítulos) en donde es importante mencionar que este manual no presenta mayor relevancia para algunos de los programas micro financieros (FINDE y Educredito) de INDE por la naturaleza de estas, ya que al estar suscritas al ASOMIF⁶ se maneja de forma independiente a la Institución.

⁶Asociación Nicaragüense de Instituciones de Microfinanzas. www.asomif.org

Veremos a continuación el Organigrama o Estructura Orgánica Actual del Instituto Nicaragüense de Desarrollo:



Revisión del Proceso Actual

Según se constató, el proceso actual de designación de funciones y actividades, da inicio una vez que se han terminado las siguientes etapas: Atracción de colaboradores (etapa en la que se realiza la captación de Currículo Vitae del mercado por empresas externas, personas de referencia internas o externas), selección de colaboradores (etapa en la se desarrollan y aplican las entrevistas sobre aspectos técnicos del puesto) y finalmente el ingreso a INDE y sus programas, una vez terminadas estas tres etapas se da inicio con la inducción del colaborador, proceso que tiene como mínimo una duración aproximada de 2 a 3 días.

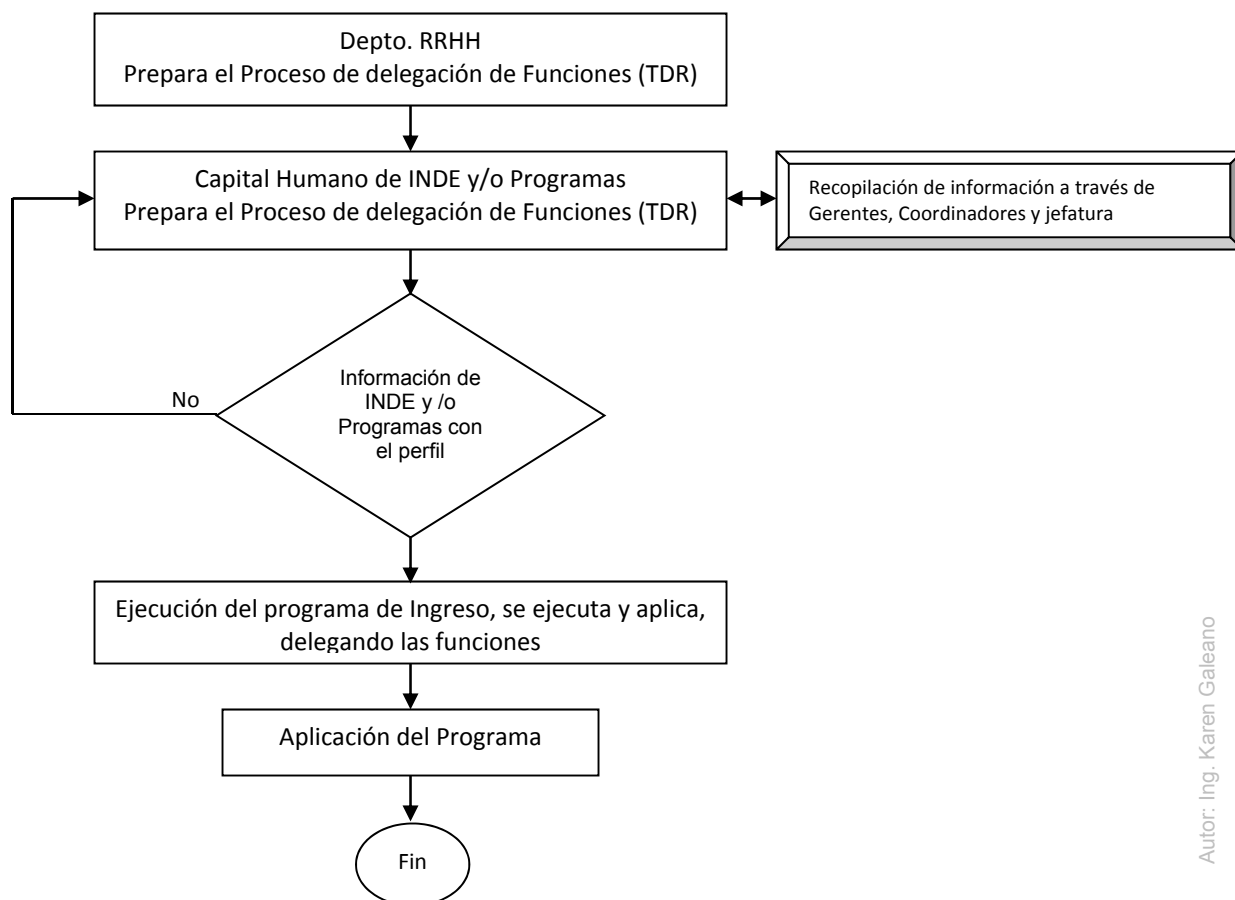
La dinámica del proceso de ingreso a la institución, incluye los siguientes pasos: Llenado de documentos, creación de gafete, se coordina el espacio físico y las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades y responsabilidades del nuevo colaborador, entrega de una copia de su contrato donde se detallan las funciones y actividades a desarrollar, además de un programa de inducción básico (institucional y laboral), dicho programa se coordina con los diferentes departamentos para establecer horario de implementación y ejecución según sea requerido por el puesto.

A continuación se presenta el flujo de preparación del proceso de designación de tareas y funciones que es aplicado en INDE y sus programas, en este proceso se identifican como actores involucrados: Recursos humanos, dirección ejecutiva INDE, y gerentes o directores de programas o capítulos, es importante mencionar que este flujo de proceso no se elabora siguiendo ningún tipo de procedimiento establecido, sino que es preparado de forma empírica al momento de llegar un nuevo empleado, buscándose la información que se cree necesaria y pertinente para dar con la competencias u objetivos a cumplir por el puesto requerido.

En la fase inicial del flujo encontraremos algunas actividades que realiza el departamento de recursos humanos – RRHH para elaborar los términos de referencia (TDR) del cargo:

- Descripción y análisis del cargo (aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo).
- Aplicación de las técnicas de los incidentes críticos (identifica las características deseables y no deseables).
- Requerimientos de Colaboradores (especificaciones de requisitos y características del aspirante del cargo por parte del solicitante).
- Análisis del cargo en el mercado (en caso de cargo nuevo, compara requisitos, características y contenido de cargos comparables).
- Hipótesis de trabajo (se aplica si no se usa ninguna de las anteriores, se predice el contenido del cargo).

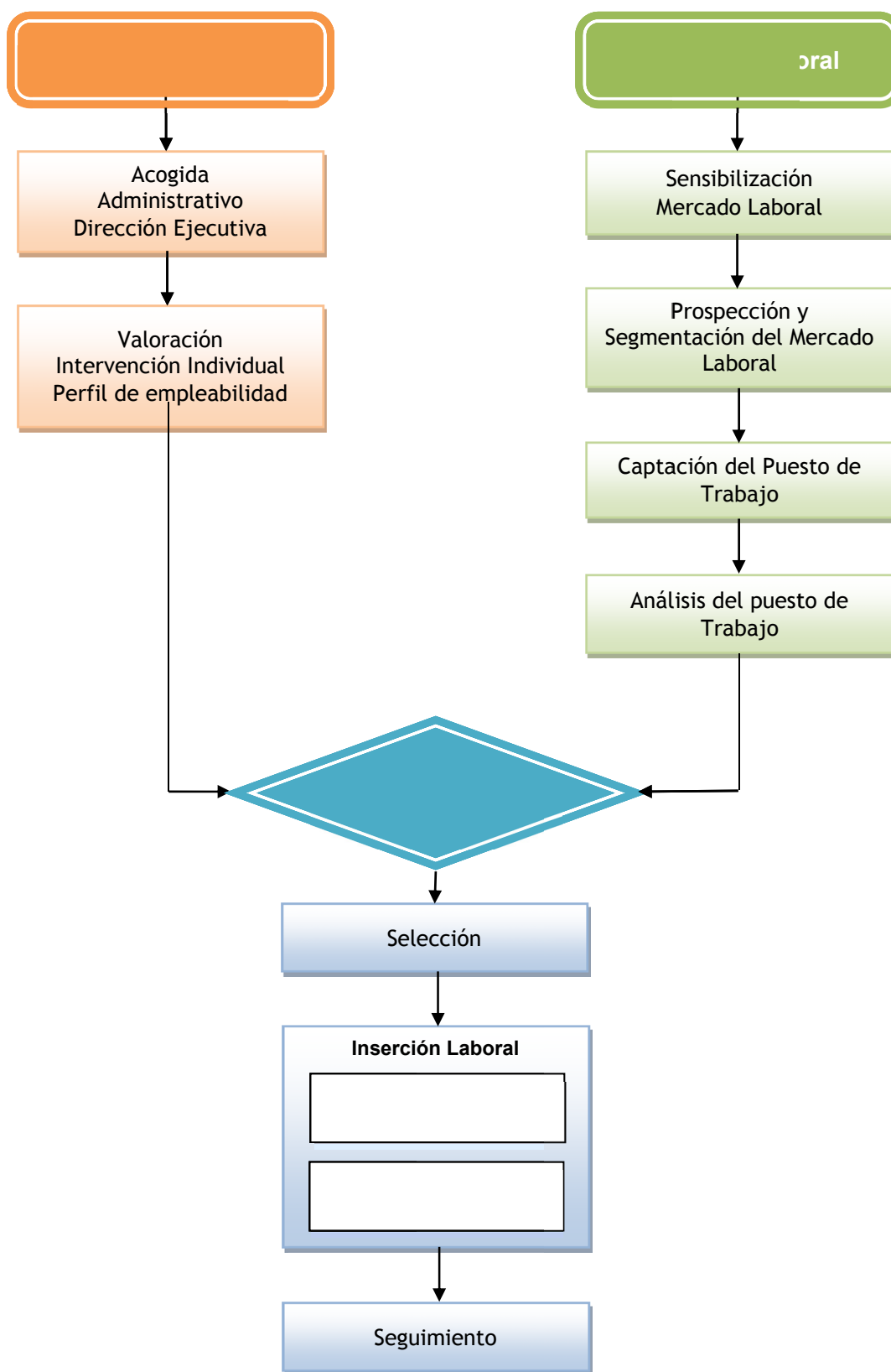
Flujo de preparación del proceso de la delegación de funciones



Autor: Ing. Karen Galeano

Flujo de aplicación del programa

En la figura a continuación se muestra la continuidad del flujo, en base a la ejecución del proceso actual de ingresos de colaboradores, esto junto con los diferentes actores identificados en el proceso de preparación anterior, es importante mencionar que este flujo no siempre es aplicado en ese orden, pero es el más común que se aplica a cualquier nuevo colaborador que ingrese a INDE y sus programas.



Análisis del proceso actual

A continuación se presenta el análisis realizado y se detallan los comentarios a cada etapa del proceso y sus pasos correspondientes. De igual forma, se presentan las dificultades identificadas por áreas claves.

La etapa de elaboración del manual de funciones, inicia con el proceso de designación de funciones y actividades del colaborador, el mismo tiene como duración 1 día aproximadamente. Este consta de 2 pasos:

1.- Preparación del rol de funciones

Este proceso es labor del área de recursos humanos, el cual le permite seleccionar y contratar al nuevo colaborador, que cumpla con una serie de requisitos para la vacante X, mismo que por normativa debe de enviarse a la Dirección Ejecutiva de INDE para su debida revisión y aprobación en conjunto con los involucrados, el tiempo de esta tarea puede alcanzar de 30 a 60 minutos como máximo.

Es importante mencionar que el área de recursos humanos, se encarga de elaborar y presentar únicamente la parte inicial del proceso de ingreso del nuevo colaborador, presentando a los diferentes departamentos que están involucrados y preparando temas e información que estiman de real importancia para la correcta elaboración del proceso.

2.- Aplicación del rol de funciones

Una vez que el programa ha sido preparado por recursos humanos y los diferentes involucrados en el proceso, acordando el tiempo que durara, se procede a la implementación y ejecución del mismo.

2.1.- Inducción Institucional

La aplicación y ejecución del ingreso o designación de funciones y actividades de un cargo es iniciativa del área de recursos humanos, dando las palabras de bienvenida como nuevo integrante de la familia de INDE y sus programas, seguida de la bienvenida del jefe inmediato continua con la presentación de un conjunto de videos o información sobre el quehacer de la institución y sus programas, los cuales tienen como objetivos lograr la misión, visión y valores de la institución a través de la actitud positiva y pasión al trabajo, esta tarea dura aproximadamente 1 hora y 30 minutos, seguido de los videos, la historia de INDE, organigrama general y normativas claves

del puesto y departamento. Finalizando con un recorrido de presentación con el equipo de trabajo y colaboradores de otras áreas o programas de INDE.

2.2.- Inducción al puesto

La inducción al puesto inicia una vez que termina la inducción institucional por parte del área de Recursos Humanos. En esta etapa se inicia un proceso de aproximadamente 1 hora en dependencia del puesto, en donde se presenta todo lo relacionado con las especificidades del puesto al cual está dispuesto a desempeñar, políticas y normativas de los diferentes programas o áreas de la institución y tipo de comunicación.

Una vez terminada la inducción por el área específica donde se desempeñara, se continua con la inducción y entrenamiento que realiza la Unidad de Tecnología de Información y Comunicación, misma en la que se induce y entrena al nuevo colaborador a las tecnologías que son utilizadas por la institución como: Web mail, Servidor de Documentos (SAMBA), mapeo de unidades y sistemas de desarrollo a la medida (contables, administrativos). En dependencia del puesto, el Responsable de TIC requerirá de 1 a 2 horas aproximadamente.

Terminada la inducción, se da inicio a la inducción y entrenamiento del colaborador con su jefe inmediato, en donde se le presenta ante los compañeros de área, departamento o programa, se le indica quien será su coordinador, a quien debe de reportarse, se le da un recorrido por las instalaciones de la institución, se le facilitan instructivos del puesto, normas y políticas de la empresa, ubicación de su puesto de trabajo con lo que se da fin al proceso, esta última inducción tiene una duración de 1 hora en la cual se incluye la evaluación sobre la inducción recibida, esta es realizada por el capital humano y el colaborador está listo para incorporarse y desarrollar las tareas o funciones para las que se le ha contratado.

II - ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

A continuación se presenta el análisis en base a los resultados de las entrevistas⁷, las encuestas y lo encontrado durante el proceso de diagnóstico. El 100% de los entrevistados estuvieron de acuerdo en poseer un sentimiento de incertidumbre, al no conocer con certeza sus funciones o las que el cargo estipula, mismas que no se describen con claridad o especificidad en el contrato.

Como resultado de nuestro diagnóstico basado en el análisis del proceso de designación de funciones y actividades que se implementan en INDE y sus programas actualmente, desde el punto de vista teórico - práctico no cuenta con una estructura y orden que permita a las diferentes áreas, departamentos o programas, conocer la información y tiempo necesario para aplicar de forma correcta dicho proceso.

Por un lado, no existe un formato valido para INDE, que muestre los temas necesarios que deben ser impartidos para que el colaborador cuente con la información necesaria tanto para una buena incorporación como para un buen desempeño en sus actividades. Por otro lado, la aplicación del proceso y el contenido de su información son insuficientes aun en los casos más sencillos, sin menospreciar el hecho que existen colaboradores que no conocen el proceso o que no pasaron por un proceso de inducción o reclutamiento.

Se identificó que este proceso carece de elementos claves que permiten desarrollar y mejorar el proceso con el fin de buscar una mejora continua para bien de los colaboradores y la institución:

1. Inexistencia de un manual de funciones y actividades aplicable a INDE y sus programas, el cual contenga el programa que identifique las diferentes áreas, departamentos o programas existentes, además de temas en los cuales se debe introducir y orientar al colaborador.
2. Formato de evaluación y seguimiento para el proceso de inducción que le permita tener una retroalimentación de los colaboradores que recibieron el proceso con el fin de poder mejorar el mismo.
3. Un banco de recursos que facilite el acceso al manual de funciones de los diferentes gerentes, directores, coordinadores y colaboradores, con el fin de poder aclarar dudas futuras o bien poder agregar/actualizar información

⁷ Ver anexo No. 3 – Formato de entrevista

sobre el proceso de inducción y entrenamiento según el área y especialidad.

III - MARCO LEGAL Y NORMATIVO DEL PROCESO

Una vez realizada la revisión a nivel de marco legal de INDE y sus programas, se logró constatar que cumple los requisitos bajo las leyes de Nicaragua para constituir una ONG, las cuales se detallan a continuación:

- Constitución de sociedad de escritura pública.
- Escritura de Constitución Social y Estatutos.
- Libro de Actas, Registro Público, Diario y Mayor.
- Numero RUC.
- Libros Contables para la DGI.
- Solvencia Fiscal.
- Matricula de la Alcaldía.
- Registro de nombre comercial
- Registro de marca.
- Escritura pública de poder de registración.
- Poder de representación en el MIGOB.
- Registro en el COSEP.
- Emisión de Acciones en papeles de seguridad.
- Inscripción en el INSS e INATEC.

Actualmente INDE se rige por el código del trabajo vigente, ley de seguridad social y normativas de leyes, así como reglamento interno debidamente avalado por el ministerio de trabajo y código de conducta ética.

No se encontró dentro de sus reglamentos internos, políticas y procedimientos el cumplimiento de programas de inducción y entrenamiento para los nuevos ingresos administrando el talento humano que poseen. Es importante mencionar que estos documentos no son objetos de anexo en la presente tesis, por no tener autorización de la Dirección Ejecutiva de INDE para ser mostrados fuera de las instalaciones de la Institución.

IV - MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones, se presenta de forma adjunta a este documento, el cual presenta información básica y necesaria para la correcta implementación de las funciones de cada colaborador en los diferentes cargos o puestos que desempeña, esto ayudara a que conozca y evite la pérdida de tiempo en la elaboración de acciones que no contienen la información correcta y necesaria que debe de conocer todo colaborador de INDE y sus programas, es importante saber que todos los documentos que serán utilizados para el proceso de designación de funciones y actividades no son objeto de anexo en la presente tesis y manual por no tener autorización de la dirección ejecutiva de INDE en Managua, sin embargo están disponibles en la intranet de la institución para las diferentes áreas o programas.

El manual adjunto a este documento será aplicado a partir de su presentación y debida aprobación en INDE, en este proceso se identifican como actores involucrados: Departamento de Recursos Humanos, gerencia o direcciones ejecutivas de los programas de INDE, es importante mencionar que se presenta por área, departamento o programa la información que debe de ser recibida por cada colaborador que está en INDE o sus programas o que ingrese a la institución según el área, departamento o programa que este ocupando. Ver en anexo No. 2 la ficha de identificación del cargo propuesta a utilizar.

Los elementos que componen el manual de funciones se definen de la siguiente manera:

I. Identificación del Cargo

- **Nombre del cargo:** Denominación otorgada al cargo, según nombramiento y designación establecida por estatutos, consejo directivo y demás disposiciones internas.
- **Nivel funcional:** Ordenamiento establecido para los diferentes cargos tomando como base los niveles jerárquicos actuales. Nivel directivo, nivel asesor, nivel ejecutivo, nivel administrativo, nivel asistencial y nivel operativo.
- **Jefe Inmediato:** Hace referencia al cargo de la persona responsable de la Dependencia (Presidente, director, gerente, entre otros) a la cual se encuentra adscrito el trabajador.
- **Naturaleza del cargo:** Se refiere a si el cargo estatutario, es decir, el señalado en los estatutos de la Institución, programa o capítulo, sino se denominará ordinario.

- **Número de Plazas:** Corresponde al número de lugares que ocupa un empleado dentro de una empresa.
- **Subordinados:** Corresponde al número de cargos por nombre y nivel asignados en cada dependencia.

II. Resumen del cargo

Resume la razón de ser del cargo dentro de la Institución y las funciones en general.

III. Descripción de funciones

Son las actividades, tareas generales y específicas realizadas por el colaborador en ejercicio del cargo.

IV. Perfil requerido

Se refiere a los requisitos académicos de experiencia laboral y competencias (administrativas, laborales, técnicas y humanas), establecidos por los estatutos, los acuerdos, el consejo directivo y demás disposiciones internas del Instituto Nicaragüense de Desarrollo-INDE para el ejercicio del cargo.

- **Educación:** Corresponde al nivel de escolaridad y la especialidad requerida para desempeñar el cargo.
- **Experiencia Laboral:** Se refiere al tiempo laborado requerido con el fin de demostrar experticia general y/o específica para el buen desempeño de las funciones a cargo.
- **Equivalencias:** Cada año de experiencia laboral, podrá ser homologada por tres semestres de educación aprobados en áreas a fines o relacionadas con el cargo. Estos deberán ser adicionales a los requeridos para el cargo. La educación no podrá ser homologada, excepto para el nivel operativo, caso en el cual se homologará cada año de experiencia por cada año de estudio.
- **Competencias:** Son aquellas condiciones que debe poseer un individuo para el desempeño eficaz y eficiente en un determinado contexto laboral, además de los conocimientos básicos y la experiencia.

Las competencias requeridas para cada cargo están indicadas en el manual de funciones.

Actualización del manual

Será responsabilidad:

- Del Consejo Directivo, su aprobación.
- La coordinación de la actualización del presente manual será responsabilidad del área administrativa.
- Existe responsabilidad de cada director, gerente o coordinador de capítulos o programas para solicitar al área administrativa, las modificaciones que sean necesarias y pertinentes en cada una de sus dependencias a su cargo, de acuerdo con la rotación o reubicación de colaboradores, traslado definitivo o nuevos cargos, entre otros. Las modificaciones se solicitarán únicamente sobre la “descripción de funciones”, las cuales se podrán adicionar, eliminar o modificar teniendo en cuenta su coherencia con la normativa interna y externa vigente y el manual de procedimientos.
- De todo los colaboradores en su aplicación.
- Por competencia del Área administrativa, cuando se surtan cambios de dependencias, nuevos cargos o reubicaciones, entre otros. Casos en los cuales se definirán las funciones conjuntamente con el responsable directo de la Institución, capítulo o programa.

CONCLUSIONES

Luego de realizado el diagnostico en base al análisis y revisión del proceso actual de designación de funciones y actividades que implementa actualmente INDE y sus programas (1. Elaboración del manual de funciones y actividades; 2. Aplicación del manual de funciones y actividades, lectura de políticas y análisis de las mismas para elaborar el manual adjunto a este documento, evaluaciones y entrevistas realizadas a directores, gerentes, coordinadores técnicos y departamentos). Se llegó a las siguientes conclusiones:

- La elaboración de un manual de funciones y actividades se lleva a cabo de forma empirica, sin validar la información necesaria e innecesaria que debe ser impartida por cada área/programa de INDE.
- Valioso aporte de los colaboradores de INDE y sus programas, que desconocen el proceso de designación de función y actividades, esto se debe a que no todos los colaboradores recibieron un manual de sus funciones y actividades desde su ingreso a su cargo a ejecutar.
- La mayoría de los colaboradores desconoce las funciones y actividades relacionadas al estricto cumplimiento de su cargo.
- Una organización tradicional “Vertical”, se divide en departamentos. Con objetivos internos de cada departamento. Control jerárquico. Cumplimiento de la tarea asignada. Definen cómo hacer mejor las tareas. Las tareas y objetivos son individuales por lo que el trabajo se da de forma individual y fragmentada de tareas. Movilidad en sentido ascendente y descendente. Los departamentos fragmentados, que desempeñan funciones separadas y donde la política dominante es la no intervención. El esfuerzo se centra en conseguir objetivos internos de cada departamento. El control de va de arriba/abajo y finalmente los sistemas de comunicación ineficientes sólo funcionan en sentido descendente.

RECOMENDACIONES

- Dar a conocer e implementar el manual de funciones y actividades de forma inmediata una vez aprobado por la Dirección Ejecutiva de INDE y sus programas.
- Facilitar a cada programa, departamento o área una copia del manual con el fin de dejar al alcance el manual de funciones y actividades presentado.
- Revisar y realizar las mejoras necesarias al presente manual de funciones y actividades para el nuevo colaborador de INDE y sus programas, con respaldo y base de las diferentes áreas o departamentos.
- Actualizar, mejorar o agregar información que sea necesaria una vez analizado los resultados de las encuestas y entrevistas que se realicen posteriori a la implementación del manual.
- Migrar a un tipo de organización por Procesos “Horizontal”, donde los Procesos tienen como objeto añadir valor. Brindar autonomía-autocontrol. Existencia de un Responsable del proceso, que coordina y apoya, con el compromiso de obtener los mejores resultados para la organización a través de la definición de tareas a realizar. Trabajo en equipo. Mejoramiento continuo. Delegación de autoridad. Se habla de representantes, no de responsables, de trabajo en equipo, nunca de errores, si no de desviaciones con datos numéricos.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. (4a. Ed.), Mac Graw-Hill, México.
- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta. Ed., 2000.
- Asamblea General de Socios. Managua. Revisión 2006. Estatutos y Reglamentos de INDE.
- El Pequeño Larousse Ilustrado (2007), (1ra. Ed.), Madrid, España.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura. Editorial Mc Graw Hill; México 1998 Pág. 146-179.
- Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Editorial. Mac Graw Hill; México 1994, Pag.377-430.
- Peña, M. B. (1987). Dirección de Colaboradores. (6ª. Ed.). España, Hispano Europea.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos. Editorial. Ecafsa; 2da edición; México 1992 Pág. 55-104.
- Stephen R. Covey, Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Eficiente, España.
- Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. (2da. Ed.), MacGraw-Hill, México.

URL

- Bohlander George, Sherman Arthur, Snell Scott. Administración de Recursos Humanos. México. (Consultado: Julio 18, 2011).
<http://books.google.com.ni/books?id=Y1jeHS3gCl8C&pg=PA248&dq=mejora+continua+en+capacitaci%C3%B3n#v=onepage&q=&f=false>
- Fevola Cristina. Manual de Organización. Argentina. (Consultado: Julio 18, 2011).
<http://www.monografias.com/trabajos30/manual-organizacion/manual-organizacion.shtml>
- Galindo Ruíz Carlos Julio. Manual para la Creación de Empresas Ecoe Ediciones. 2da edición; Colombia 2006. Pág. 113. (Consultado: Julio 19, 2011).
http://books.google.com.ni/books?id=KIKDd10aSm8C&pg=PA113&dq=manual+de+funciones+y+cargos&hl=es&ei=1C0mTsmUKLK50AGk5PX6Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCgQ6AEwAA#v=onepage&q=manual%20de%20funciones%20y%20cargos&f=false
- González Ariza Ángel León. Métodos de Compensación Basados en Competencias. Ediciones Uninorte. Colombia 2006. Pág. 30. (Consultado: Julio 19, 2011).
http://books.google.com.ni/books?id=v3gclemGtvkC&pg=PA71&dq=manual+de+funciones+y+cargos&hl=es&ei=1C0mTsmUKLK50AGk5PX6Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CC4Q6AEwAQ#v=onepage&q=manual%20de%20funciones%20y%20cargos&f=false

APÉNDICE

- Anexo 1.
Diseño de Cuestionario que se realizó a directores, gerentes, coordinadores, supervisores de aéreas y colaboradores de INDE y sus programas.
- Anexo 2.
Ficha de Descripción de Cargos propuesta.
- Anexo 3.
Diseño de Entrevista que se realizó a directores, gerentes, coordinadores, supervisores de aéreas y colaboradores de INDE y sus programas.

Nota aclaratoria:

La información que se muestra en estos formatos puede tener cambios de acuerdo a las necesidades y de la información que se identifique como necesaria de conocer para el buen desarrollo de la tesis y del manual a diseñar y elaborar.

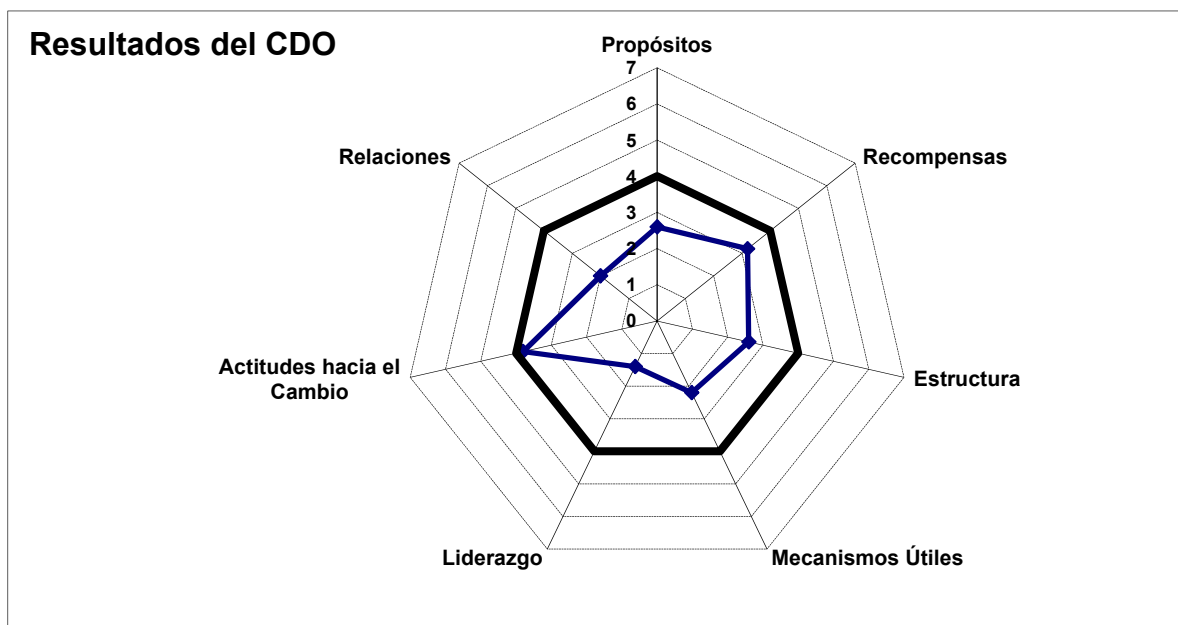
ANEXOS

Anexo No. 1

Diseño de Cuestionario realizado a directores, gerentes, coordinadores, supervisores de aéreas y colaboradores de INDE y sus programas.

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.			
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ligeramente de acuerdo	4. Neutro
5. Ligeramente en desacuerdo	6. En desacuerdo	7. Muy en desacuerdo	
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas			2
2. La división de trabajo de esta organización es flexible			3
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos			1
4. Mi relación con mi superior es armoniosa			1
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona			1
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo			2
7. Esta organización no se resiste al cambio			4
8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo			2
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas			2
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso			2
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas			1
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente			4
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo			2
14. Esta organización está introduciendo políticas y procedimientos nuevos			4
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización			4
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica			3
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma			1
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales			2
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización			4
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida			4
21. Esta organización favorece al cambio			4
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados			2
23. La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada			3
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo			1
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente			2
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo			3
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia			1
28. Ocasionalmente a mí me gusta cambiar las cosas de mi trabajo			3
29. Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo			3
30. La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas			2
31. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad			2
32. No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización			4
33. Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos			4

34. Los esfuerzos de planificación y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo	2
35. Esta organización tiene la habilidad para cambiar	4



Valores promedio en base a todas las encuestas realizadas.

Referencia	Factor Clave	Evaluación	Desviación	Estado del Clima Organizacional
4	Propósitos	2.6	0.8	Bueno
4	Recompensas	3.2	1.2	Inestable
4	Estructura	2.6	0.5	Bueno
4	Mecanismos Útiles	2.2	1.0	Bueno
4	Liderazgo	1.4	0.5	Muy bueno
4	Actitudes hacia el Cambio	3.8	0.4	Inestable
4	Relaciones	2.0	1.1	Bueno

El propósito del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (CDO) es proveer información de medición-retroalimentación para un diagnóstico intensivo. El uso de este cuestionario, ya sea por sí solo o en combinación de otras técnicas de recolección (tal como la observación directa o las entrevistas) proveerán la información necesaria para identificar las fortalezas y debilidades en el funcionamiento de una organización y/o de sus sub-partes. El cuestionario produce información relativa de la actividad informal.

Anexo No. 2

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo					
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
RESUMEN DEL CARGO					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
PERFIL REQUERIDO					
Nivel académico			Experiencia laboral		
Competencias					
Laborales			Humanas		
Administrativas			Técnicas		
BITÁCORA DE CONTROL					
Aprobado		Última Modificación		Vigencia	

Anexo No. 3

Diseño de Entrevista que se realizó a directores, gerentes, coordinadores, supervisores de aéreas y colaboradores de INDE y sus programas.

ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS

1. Identificación del Cargo

Nombre del Cargo _____

Posición o Dirección _____

Cargo del Superior Inmediato _____

2. Naturaleza del Cargo

Marque con una equis (X) en la línea que indique el nivel jerárquico en el cual está ubicado el cargo.

Nivel ejecutivo _____

Nivel técnico I _____

Nivel directivo _____

Nivel técnico II _____

Nivel jefatura _____

Nivel operativo _____

Nivel profesional _____

Nivel auxiliar _____

3. Descripción del Cargo

Explique por qué existe el cargo, exponga el propósito fundamental del cargo, realice un resumen de su razón de ser.

4. Funciones

Describa las funciones que desempeña.

5. Requisitos

5.1 Educación

Complete o marque con una equis (X) en la línea que indique los requerimientos del cargo.

Bachillerato _____

Técnico _____

En _____

Título universitario _____

En _____

Especialización _____

En _____

Maestría ____ En _____

Mencione las áreas en las cuales requiere conocimientos específicos:

5.2 Experiencia Marque con una equis (X) de acuerdo a la experiencia previa requerida para el ejercicio de este cargo

Ninguna ____
Menos de tres (3) meses ____
De tres (3) meses a un (1) año ____
De uno (1) a dos (2) años ____
De dos (2) a tres (3) años ____
De tres (3) a cinco (5) años ____

5.3 Habilidad Mental

Señale con una equis (X) las habilidades requeridas y necesarias para desempeñar eficientemente el cargo. Califique de uno (1) a cinco (5), siendo uno (1) el menor grado y cinco (5) el mayor grado de importancia de los que usted señale como necesarios.

	CALIFICACION				
Habilidad requerida	1	2	3	4	5
Toma de decisiones					
Planeación					
Análisis de información					
Evaluación					

6. Responsabilidades

6.1 Supervisión de Colaboradores Liste los cargos que están bajo la supervisión directa, la forma de supervisión y la frecuencia en que se ejerce.

	Forma			Frecuencia		
Nombre del cargo	Verbal	Escrita	Observación	Continua	Frecuente	Ocasional

6.2 Equipo o herramientas Registre el nombre que se le da al equipo o herramienta y señale con una equis (X) la frecuencia de uso.

	FRECUENCIA		
Nombre del equipo o herramienta	Continua	Frecuente	Ocasional

6.3 Valores e información confidencial Marque con una equis (X) si en el desempeño del trabajo es responsable por valores o información, determine para cada uno de estos la frecuencia con que los maneja y complete el nivel de importancia con el numero indicado de acuerdo con los prejuicios que puede ocasionar su mal manejo o su revelación, tenga en cuenta los siguientes nivel de importancia.

1. Alguna importancia
2. Importancia con efectos graves
3. Muy importante con daños muy graves
4. Extremadamente importante o confidencial con perjuicios gravísimos

	FRECUENCIA			NIVEL DE IMPORTANCIA
Valores	Continua	Frecuente	Ocasional	
Dinero				
Títulos				
Documentos				
Información Confidencial				

Autor: Ing. Karen Galeano

7. Condiciones de Trabajo

7.1 Riesgos

Marque con una equis (X) la exposición de factores de riesgo de acuerdo a las actividades que desarrolla. Mínimo ____ Medio ____ Máximo ____

7.2 Ambiente de trabajo Determine las condiciones de trabajo en las que regularmente deben ejecutarse las funciones del cargo, señale las condiciones en las que se desarrolla.

FACTORES		CONDICIONES	
NORMALES	REGULARES	MALAS	EXTREMAS
Iluminación			
Calor			
Frio			
Humedad			
Polvo			
Ruido			

8. Esfuerzo físico

Señale con una equis (X) el grado de esfuerzo físico que debe realizar en la ejecución de las labores del cargo.

Grado de esfuerzo físico	Frecuencia del esfuerzo		
	Esporádica	Intermitente	Permanente
Ligero			
Mediano			
Grande			

9. Capacidad visual

Señale con una equis (X) el tipo de esfuerzo visual que realiza según su grado de concentración.

Grado de concentración	Tipo de esfuerzo		
	Esporádica	Intermitente	Permanente
Baja atención visual			
Mediana atención visual			
Gran atención visual			

MANUAL DE FUNCIONES

Instituto Nicaragüense
de Desarrollo - INDE

Elaborado por:
Ing. Karen V. Galeano Murillo.

Autor: Ing. Karen Galeano

INDICE

PRESENTACIÓN.....	3
LA INSTITUCIÓN.....	4
• MISIÓN	4
• VISIÓN	4
• PRINCIPIOS	4
• ORGANIGRAMA.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	7
AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES.....	7
OBJETIVOS.....	8
• OBJETIVO GENERAL	8
• OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE CARGOS	9
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS CARGOS	10
• NIVEL DIRECTIVO	10
• NIVEL ASESOR.....	18
• NIVEL EJECUTIVO.....	24
• NIVEL PROFESIONAL	35
• NIVEL ASISTENCIAL	50
• NIVEL OPERATIVO.....	65
ALCANCE	76
VIGENCIA.....	76

PRESENTACIÓN

El Instituto Nicaragüense de Desarrollo- INDE, es consciente del impacto que los nuevos desarrollos del talento humano han tenido sobre el modelo empresarial, especialmente en aquellos donde la exigencia del Manual de Funciones de toda Organización, sirva de soporte documental para la evaluación del desempeño de sus colaboradores.

Para atender estos cambios, la Institución ha continuado con el mejoramiento cuantitativo y cualitativo en el ámbito de las relaciones entre los diferentes actores del INDE, creando el manual de funciones que permita establecer las condiciones para compartir el mismo objeto de servicio cuya finalidad es la formación de mejores empresarios y talentos humanos en las diferentes áreas de conocimiento, y de esta forma dar respuesta a las exigencias empresariales-laborales de la sociedad, con patrones de excelencia y niveles de calidad.

Cabe mencionar que las acciones tomadas por INDE, están encaminadas hacia el logro de los objetivos propuestos en el modelo integral para el mejoramiento del desempeño del talento humano existente en INDE, sus capítulos y sus programas a nivel nacional.

Como respuesta a lo antes planteado, se ha creado el manual de funciones, con base en la normativa estatutaria, reglamentaria y organizacional vigente, el cual se convierte en un documento de consulta permanente para orientar a todos los miembros de la Institución en cuanto a la descripción general de cada cargo, contenida en la identificación, el resumen del cargo, descripción de funciones, perfil requerido por los puestos de trabajo para su adecuado desempeño.

LA INSTITUCIÓN

Visión

Que Nicaragua sea un país con un tejido empresarial soportado por la capacidad técnica de sus recursos que lo harán competir eficientemente en mercados globalizados, garantizando con ello, la estabilidad económica y social de la nación.

Misión

Trabajar por el fortalecimiento de la libre empresa, contribuyendo al desarrollo económico, social, tecnológico y educacional de sus asociados y del país en general con énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa.

Principios

Los principios se aplican a todas las actuaciones y describen el comportamiento esperado de cada uno de los miembros de la institución en el desarrollo de las actividades diarias tanto dentro como fuera de la institución.

Nuestros principios, establecidos en nuestro Código son derivados de compromiso éticos que otras entidades de otros países han acogido como parte integral de estrategia en materia de Derechos Humanos, Trabajo, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.

Estos principios suscritos son los siguientes:

Principio 1. Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro del ámbito de influencia de la empresa.

Principio 2. Asegurarse de que las entidades colaboradoras no sean cómplices de la vulneración de los Derechos Humanos.

Principio 3. Apoyar la libertad de afiliación o acreditación.

Principio 4. Deber de apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.

Principio 5. Velar por la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6. Abogar, de forma activa, por la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

Principio 7. Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

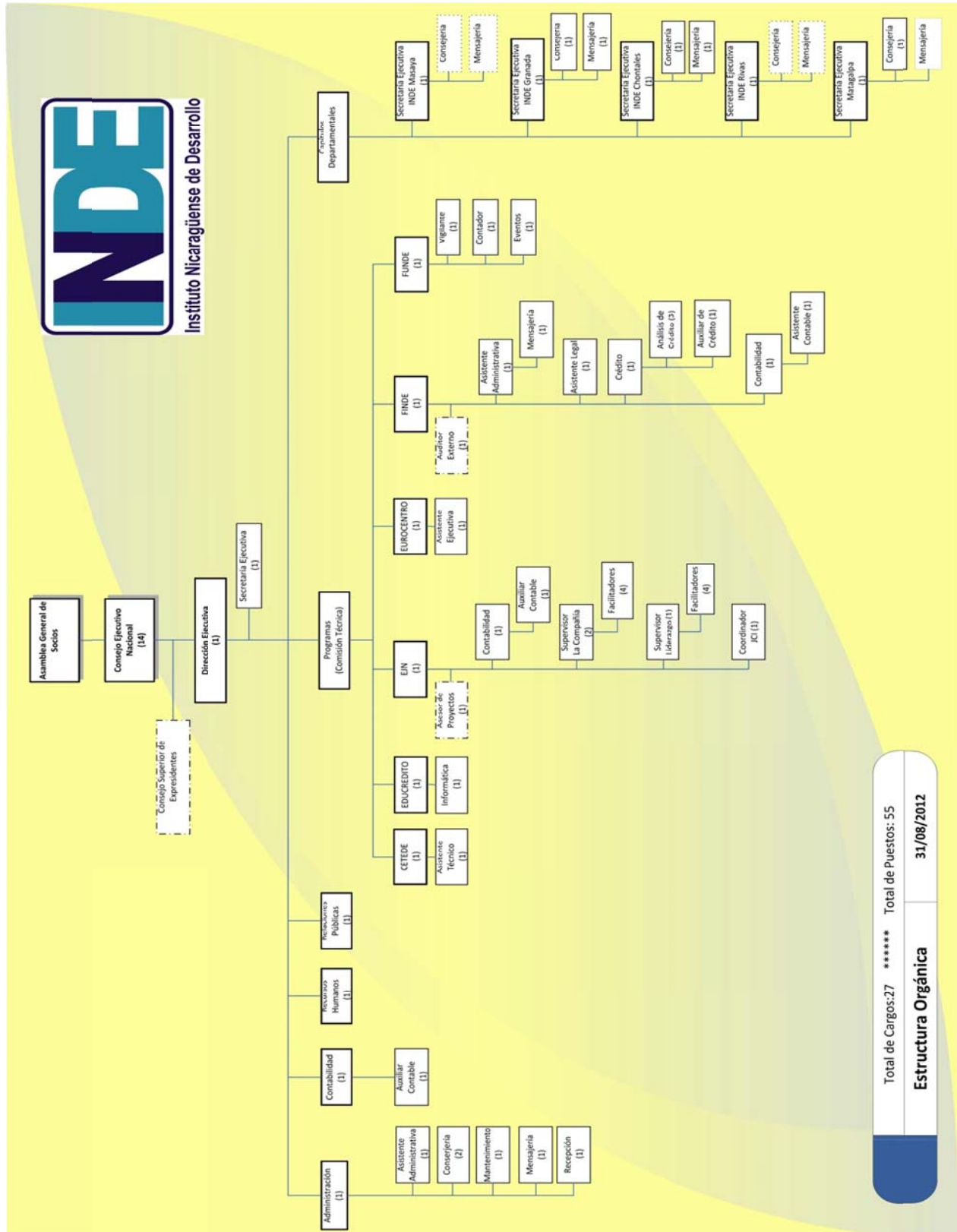
Principio 8. Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9. Las entidades deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Principio 10. Trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.

En este marco, crear un entorno de transparencia en el desarrollo de nuestra actividad profesional es una de las prioridades más importantes. Nuestro Código de Ética Empresarial constituye nuestra promesa de funcionar con franqueza y sinceridad en lo que respecta a nuestros acuerdos y comunicaciones en el marco de la consultoría y contiene reglas relacionadas con responsabilidades individuales, así como para con nuestros empleados, donantes, empresarios, socios y otras partes relacionadas.

Organigrama



Autor: Ing. Karen Galeano

JUSTIFICACIÓN

El INDE, concibe la administración de la Institución debe funcionar como un sistema de servicios destinados a dar apoyo a las actividades de desarrollo empresarial, y a la proyección social, por lo cual debe formular estrategias organizacionales tendientes a controlar los procesos, mejorar la calidad de los servicios y los resultados con el fin de garantizar la excelencia de su misión.

Es así como el manual de funciones se constituye en una herramienta fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional enmarcada en los valores institucionales.

Igualmente es el soporte para la formulación de objetivos para el área de gestión del talento humano, en aspectos tales como:

- Diseño de un sistema de evaluación de desempeño que permitan medir la productividad, el compromiso y las necesidades de desarrollo individual.
- Diseño de planes de capacitación y mejoramiento para los funcionarios administrativos y el apoyo de acuerdo con los requerimientos institucionales.
- Diseño de programas para el mejoramiento de las habilidades y competencias.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES

El presente manual considera las funciones de acuerdo con el cargo y la dependencia en que este ubicado. No es el medio o instrumento para señalar los niveles de autoridad y responsabilidad, dado que estos se encuentran determinados en:

- El código laboral, el cual debe cumplirse de carácter general.
- Los estatutos, en los que determinan los cargos de autoridad y responsabilidad primarios.
- La normativa vigente que establece los órganos de asesoría y coordinación con funciones de apoyo y de vigilancia sobre el cumplimiento de la reglamentación vigente y toma de decisiones de interés general.
- La normativa vigente específica sobre la estructura, funciones o responsabilidades de cada dependencia y/o cargo.

OBJETIVO GENERAL

Servir de apoyo y orientación en la gestión de talento humano como soporte a las funciones y actividades desarrolladas, al permitir que se cuente con una fuente escrita de consulta autorizada y concreta sobre nivel, dependencia, jefe inmediato, resumen del cargo, funciones, perfil requerido y competencias exigidas para el desempeño de cada uno de los cargos establecidos por la Institución.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Garantizar que todos los cargos de la planta de personal cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan al conocimiento de la misión y objetivos de la Institución.
2. Facilitar el ejercicio del autocontrol.
3. Establecer y precisar de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo y determinar sus funciones y competencias.
4. Especificar los requerimientos de los empleos en términos de conocimientos, experiencia y competencias, como medio para orientar la búsqueda y selección de personal con los perfiles adecuados para ocuparlo.
5. Instrumentar la marcha de procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos colaboradores,
6. Generar en los colaboradores el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos, entregándoles la información básica sobre los mismos.
7. Aumentar la efectividad de los trabajadores de la Universidad a través del conocimiento de las funciones propias del cargo.
8. Servir de apoyo a los procesos de autoevaluación permanente a fin de lograr la adaptación a los cambios, así como el trabajo cooperativo y solidario de los planes de acción entre la gestión académica y la gestión administrativa a corto, mediano y largo plazo.

CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE CARGOS

NIVEL	LO CONFORMAN	FUNCION PRINCIPAL
Directivo	Director Ejecutivo Director de FINDE Director de FUNDE Director de EJA	Son los cargos que formulan y plantean políticas institucionales, planes, programas y proyectos que mejoren la calidad laboral de la Institución.
Asesor	Administrativo Auditor interno Asistente/Asesor legal	Son cargos cuyas funciones consisten en asistir al nivel directivo, en la formulación de políticas, planes y programas institucionales.
Ejecutivo	Director de Unidad TIC Director de Educredito Director de Eurocentro Gerente de crédito Director de recursos humanos	Son los cargos que regulan, ejecutan o desarrollan los procesos encomendados por los directivos de la Institución.
Profesional	Contador general Relaciones públicas Supervisor la compañía Supervisor liderazgo Facilitadores Coordinador JCI Analista de crédito	Son los cargos especializados que ejecutan o aplican sus conocimientos como aporte a la dependencia, facilitando los procesos y/o procedimientos de la misma.
Asistencial	Secretaría ejecutiva Asistente administrativa Asistente/Auxiliar contable Recepcionista Asistente técnico Auxiliar de crédito	Son los cargos que ofrecen asistencia a las dependencias asignadas, y que apoyan los procesos administrativos dados por los niveles superiores.
Operativo	Mensajero Mantenimiento Conserje Celador/vigilante Cobrador	Son los cargos que se caracterizan por actividades manuales o tareas de simple ejecución dentro de la Institución.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS CARGOS**NIVEL DIRECTIVO**

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 1. Director Ejecutivo | 3. Director de FUNDE |
| 2. Director de FINDE | 4. Director de EJA |

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Director Ejecutivo INDE			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Directivo	Asamblea General	Estatutario	1	16	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas y de apoyo a la Institución para garantizar el normal funcionamiento y actuar en representación de la misma en los eventos y actos que los requieran. Así mismo refrendar los actos administrativos y operativos institucionales que sean consignados en actas, acuerdos y resoluciones expedidas por INDE.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Responder por el archivo, registro y custodia de los documentos oficiales de la Institución. • Cumplir con las instrucciones y comisiones encomendadas por la Asamblea General de la Institución, el Consejo Directivo y el Consejo Asesor (ex presidentes). • Comunicar las decisiones que emanen de la Asamblea General y de las Resoluciones que profieran el Presidente. • Formular, presentar a la Presidencia y ejecutar el plan de acción de la Institución. • Programar, elaborar y presentar el proyecto del presupuesto anual de la Institución. • Hacer cumplir los estatutos y reglamentos de INDE. • Activar, coordinar y promover convenios/ alianzas estratégicas nacionales e internacionales. • Propiciar intercambios, pasantías y estudios en el exterior para colaboradores de INDE, sus programas y capítulos. • Propiciar convenios para la realización de proyectos conjuntos con otras instituciones. • Realizar el seguimiento de las actividades generales del programa. 					

<ul style="list-style-type: none">• Contratar y/o nombrar al personal de acuerdo con la política establecida. La contratación de esta persona se hará previa selección por concurso de méritos, mediante convocatoria pública y en casos excepcionales, como de contratar personal experimentado o especializado dará cuenta a la Asamblea General.• Asistir a las sesiones de la Asamblea General con voz pero sin voto y redactar las actas.• Asumir en forma individual la responsabilidad de la planificación, dirección, ejecución y control directa e indirecta, que le haya sido delegada.• Prepara y presentar informes de las actividades y proyectos de INDE, sus programas y capítulos.• Cumplir las órdenes y demás funciones que le señale la Asamblea General de INDE, El Consejo Directivo y las que por Ley, estatutos y reglamentos le correspondan.			
PERFIL REQUERIDO			
Nivel académico		Experiencia laboral	
Poseer título universitario. Especialización.		Estar desempeñando o haber desempeñado un cargo directivo o administrativo por un periodo no inferior a 2 años.	
Competencias			
Laborales	Conocimientos del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, participación y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal y tolerancia.
Administrativas	Control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, responsabilidad, comunicación efectiva oral y escrita,	Técnicas	Manejo de Equipo de Cómputo, Paquetería Ofimática y metodologías de planificación de proyectos
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Director Ejecutivo FINDE			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Directivo	Asamblea General	Estatutario	1	5	L a V 8am – 5pm Sábado 8am a 12m
RESUMEN DEL CARGO					
<p>El Director o Gerente General asume la representación legal de la Sociedad Financiera. Es responsable de planear y coordinar las actividades administrativas, operativas, financieras y crediticias, así como de resolver los asuntos que requieren su intervención de acuerdo a las facultades delegadas.</p>					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Dictar las disposiciones que estime convenientes a fin de asegurar que las actividades de FINDE se desarrollen de acuerdo a las políticas y planes aprobados por el Consejo o Asamblea General. • Velar por el cumplimiento de la Ley de las Micro financieras, de los manuales, reglamentos y políticas del programa y demás disposiciones que afecten al micro financiero. • Cumplir y hacer cumplir los acuerdos del Consejo o Asamblea General. • Formular y proponer a la Asamblea General, para su aprobación los Reglamentos, manuales y disposiciones internas que regulen el funcionamiento del programa y los que sean necesarios para el mejor desarrollo de sus actividades. • Diseñar y proponer la implementación de nuevas modalidades de inversiones, créditos y servicios financieros, así como de introducir mejoras a los servicios y productos financieros existentes. • Elaborar los presupuestos y metas a corto, mediano y largo plazo. • Informar periódicamente y asesorar a la Asamblea sobre la gestión económico-financiera y administrativa del programa. Para ello debe presentar análisis de liquidez, rentabilidad, morosidad e informes sobre evaluación de la ejecución del Plan Anual Operativo, Plan de Captaciones de Recursos, de colocaciones, del presupuesto de ingresos, gastos e inversiones, así como del flujo de caja. Implementar medidas correctivas con la finalidad de que el desempeño y los resultados tengan lugar de acuerdo a los planes. • Preparar informes periódicos para el Consejo de Crédito, y para la Asamblea General sobre la situación patrimonial y financiera de la Micro finanzas. • Preparar el informe Anual. 					

- Presentar a las instituciones de supervisión, control y regulación monetaria, la documentación e informes que le sean requeridos, en concordancia con las normas legales vigentes.
- Contratar y/o nombrar al personal de acuerdo con la política establecida. La contratación de esta persona se hará previa selección por concurso de méritos, mediante convocatoria pública y en casos excepcionales, como de contratar personal experimentado o especializado dará cuenta a la Asamblea General.
- Fomentar la participación del personal en el desarrollo institucional.
- Velar por la suficiencia de la cobertura de seguros y de las medidas generales de seguridad para proteger a las personas, valores y bienes patrimoniales de la Institución, de clientes y terceros dejados en garantía o en custodia.
- Conformar el Comité de Crédito (de acuerdo a los niveles de aprobación de las operaciones de crédito establecido en el manual de Crédito) de la Sociedad Financiera y autorizar los créditos solicitados por los clientes, en el marco de las normas establecidas para tal fin.
- Asistir a las sesiones de la Asamblea General con voz pero sin voto y redactar las actas.
- Asumir en forma individual la responsabilidad de la planificación, dirección, ejecución y control directa e indirecta, que le haya sido delegada.
- Cumplir con las demás funciones que le señale la Asamblea General y las disposiciones legales vigentes.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico		Experiencia laboral	
Poseer título universitario. Especialización en Finanzas		Estar desempeñando o haber desempeñado un cargo directivo o administrativo por un periodo no inferior a 3 años.	
Competencias			
Laborales	Conocimientos del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, participación y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal y tolerancia.

MANUAL DE FUNCIONES

Instituto Nicaragüense de Desarrollo

Administrativas	Control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y responsabilidad.	Técnicas	Manejo de Equipo de Cómputo, Paquetería Ofimática y metodologías de planificación de proyectos
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Director Ejecutivo FUNDE			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Directivo	Asamblea General	Estatutario	1	3	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas y de apoyo del programa para garantizar el normal funcionamiento y actuar en representación del mismo en los eventos y actos que los requieran. Así mismo refrendar los actos administrativos y operativos que sean consignados en actas, acuerdos y resoluciones expedidas por la Asamblea General de Socios.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Responder por el archivo, registro y custodia de los documentos oficiales del programa. • Cumplir con las instrucciones y comisiones encomendadas por la Asamblea General. • Comunicar las decisiones que emanen de la Asamblea General y de las Resoluciones que profieran el Presidente. • Formular, presentar a la Presidencia y ejecutar el plan de acción del programa. • Programar, elaborar y presentar el proyecto del presupuesto anual. • Hacer cumplir los estatutos y reglamentos del programa. • Activar, coordinar y promover convenios/ alianzas estratégicas nacionales e internacionales. • Propiciar convenios para la realización de proyectos conjuntos con otras instituciones. 					

Autor: Ing. Karen Galeano

- Realizar el seguimiento de las actividades generales del programa.
- Contratar y/o nombrar al personal de acuerdo con la política establecida. La contratación de esta persona se hará previa selección por concurso de méritos, mediante convocatoria pública y en casos excepcionales, como de contratar personal experimentado o especializado dará cuenta a la Asamblea General.
- Asistir a las sesiones de la Asamblea General con voz pero sin voto y redactar las actas.
- Asumir en forma individual la responsabilidad de la planificación, dirección, ejecución y control directa e indirecta, que le haya sido delegada.
- Preparar y presentar informes de las actividades y proyectos.
- Cumplir las órdenes y demás funciones que le señale la Asamblea General, las que por Ley, estatutos y reglamentos le correspondan.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico	Experiencia laboral
Poseer título universitario. Especialización.	Estar desempeñando o haber desempeñado un cargo directivo o administrativo por un periodo no inferior a 2 años.

Competencias

Laborales	Conocimientos del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, participación y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal y tolerancia.
Administrativas	Control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y responsabilidad.	Técnicas	Manejo de Equipo de Cómputo, Paquetería Ofimática y metodologías de planificación de proyectos

BITÁCORA DE CONTROL

Aprobado	Última Modificación	Vigencia

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Director Ejecutivo Emprendedores Juveniles de Nicaragua			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Directivo	Asamblea General	Estatutario	1	4	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Responsable de supervisar y coordinar la correcta ejecución de todas las actividades que se realicen en cada uno de los proyectos en que promueven el emprendimiento juvenil. Identificar recursos los requeridos para el correcto desarrollo de las actividades. Gestionar proactivamente los temas de emprendimiento desarrollando y facilitándole las cosas al equipo a su cargo.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar, programar y ejecutar actividades de consultoría en un campo profesional altamente especializado en proyectos de muy alta complejidad, con el fin de lograr los resultados asignados. • Supervisar las actividades de un número elevado de expertos en distintas áreas profesionales. • Programar y supervisar los proyectos/talleres concernientes a su materia y elaborar informes, propuestas y recomendaciones con su correspondiente debate. • Elaborar directivas para el diseño de los manuales y/o documentación relevante de los proyectos asignados. • Coordinar los programas de capacitación de los integrantes del equipo y el material correspondiente, en función de los proyectos asignados. • Elaborar los cronogramas de trabajo y determinar la asignación de tareas a los expertos y consultores. • Dictar cursos y seminarios en las materias de su competencia. • Responder por el archivo, registro y custodia de los documentos oficiales del programa. • Cumplir con las instrucciones y comisiones encomendadas por la Asamblea General. • Comunicar las decisiones que emanen de la Asamblea General y de las Resoluciones que profieran el Presidente. • Formular, presentar a la Presidencia y ejecutar el plan de acción del programa. • Programar, elaborar y presentar el presupuesto anual. • Hacer cumplir los estatutos y reglamentos del programa. • Activar, coordinar y promover convenios/ alianzas estratégicas nacionales e internacionales. • Propiciar convenios para la realización de proyectos conjuntos con otras instituciones. • Realizar el seguimiento de las actividades generales del programa. 					

- Contratar y/o nombrar al personal de acuerdo con la política establecida. La contratación de esta persona se hará previa selección por concurso de méritos, mediante convocatoria pública y en casos excepcionales, como de contratar personal experimentado o especializado dará cuenta a la Asamblea General.
- Asistir a las sesiones de la Asamblea General con voz pero sin voto y redactar las actas.
- Asumir en forma individual la responsabilidad de la planificación, dirección, ejecución y control directa e indirecta, que le haya sido delegada.
- Preparar y presentar informes de las actividades y proyectos.
- Cumplir las órdenes y demás funciones que le señale la Asamblea General, las que por Ley, estatutos y reglamentos le correspondan.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico	Experiencia laboral
Poseer título universitario. Manejo de idiomas.	Estar desempeñando o haber desempeñado un cargo directivo o proyectos por un periodo no inferior a 2 años.

Competencias

Laborales	Conocimientos del cargo, técnicas de enseñanza o capacitación, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, puntualidad, participación y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal y tolerancia.
Administrativas	Control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Manejo de Equipo de Cómputo, Paquetería Ofimática y metodologías de planificación y diseño de proyectos y capacitaciones.

BITÁCORA DE CONTROL

Aprobado	Última Modificación	Vigencia

NIVEL ASESOR

1. Administrativo
2. Auditor interno
3. Asistente/Asesor legal

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Administrativo			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Asesor	Director Ejecutivo	Ordinario	1	6	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Responder por la adecuada ejecución del Plan Operativo Anual y financiero, para garantizar la sostenibilidad y el eficiente funcionamiento de la Institución.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Convocar al Consejo Ejecutivo Nacional. • Orientar y dirigir el manejo y vigilancia de los recursos y servicios de apoyo para el cumplimiento de los objetivos de la Institución, capítulos y programas. • Conservar y vigilar el patrimonio de la Institución. • Presentar al Director Ejecutivo el Plan de Desarrollo Administrativo y financiero de la Institución. • Hacer anualmente el inventario sobre los bienes muebles e inmuebles de la Institución y rendir informe a la Dirección Ejecutiva. • Controlar el sostenimiento y conservación de los bienes. • Vigilar el estricto cumplimiento de los acuerdos mensuales de gastos expedidos por el Consejo Ejecutivo. • Tramitar las adquisiciones y servicios que le sean autorizados. • Presentar las innovaciones y reformas administrativas que considere pertinentes para la buena marcha de la Institución. • Adelantar y presidir reuniones con los jefes de las dependencias administrativas para analizar y evaluar su gestión. • Cumplir las órdenes y demás funciones que le señale la Asamblea General, las que por Ley, estatutos y reglamentos le correspondan. 					

PERFIL REQUERIDO			
Nivel académico		Experiencia laboral	
Título universitario.		Experiencia administrativa en cargos de dirección de empresas o entidades de carácter público y/o privado por un término no inferior a dos (2) años.	
Competencias			
Laborales	Conocimientos del cargo, técnicas de enseñanza o capacitación, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, puntualidad, participación y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal y tolerancia.
Administrativas	Control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Manejo de Equipo de Cómputo, Paquetería Ofimática, metodologías de planificación, manejo de recursos/talento humano.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado		Última Modificación	Vigencia

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Auditor interno			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Asesor	Director de FINDE	Ordinario	2	0	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Vigilar la integridad del patrimonio de la Institución y el uso racional de los recursos, promoviendo la eficiencia en las operaciones y efectuando la evaluación y control de los mismos de acuerdo a las normas internas de control y disposiciones emanadas.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir a los miembros de la Institución en desempeñar sus responsabilidades proporcionándole análisis, apreciaciones, recomendaciones y asesoría. • Evaluar y probar la eficacia de los controles diseñados para ayudarle a la Institución a cumplir todos sus objetivos. • Evaluar y contribuir al mejoramiento de la administración de los riesgos, de los sistemas de control y del ejercicio del poder. • Asistir identificando y evaluando exposiciones significativas. • Asistir en mantener controles eficaces, evaluando su eficacia y promoviendo el mejoramiento continuo. • Desarrollar y registrar un plan para cada compromiso. • Determinar los recursos adecuados para lograr los objetivos del compromiso. La asignación del personal debe basarse en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada compromiso, las restricciones en cuanto a tiempo y los recursos disponibles. • Desarrollar programas de trabajo que logren los objetivos del compromiso. Estos programas de trabajo deben ser registrados. • Identificar, analizar, evaluar y registrar suficiente información para lograr los resultados del compromiso. • Identificar información suficiente, confiable, relevante y útil para lograr los objetivos del compromiso. • Basar las conclusiones y los resultados del compromiso en análisis y evaluaciones pertinentes. • Registrar información relevante y suficiente para respaldar las conclusiones en los resultados del compromiso. • Comunicar con prontitud los resultados del compromiso. • Establecer y mantener un sistema para darle seguimiento a la disposición de los resultados que se le comunican a la administración. 					

<ul style="list-style-type: none">• Establecer políticas y procedimientos que aseguren que los miembros del equipo sean competentes para cumplir las tareas que se le asignan con destreza profesional.• Cumplir las órdenes y demás funciones que le señale la Asamblea General, las que por Ley, estatutos y reglamentos le correspondan.			
PERFIL REQUERIDO			
Nivel académico		Experiencia laboral	
Profesional Titulado en Auditoría.		Cinco (5) años de experiencia en labores de auditoría.	
Competencias			
Laborales	Conocimientos del cargo, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, puntualidad, participación, destreza, analítico, minucioso, ordenado y estable.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia y proactivo.
Administrativas	Control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Manejo de Equipo de Cómputo, Paquetería Ofimática, conocimientos técnicos y disciplinarios para la realización de las auditorías internas y de las leyes en vigencia del país.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Asistente/ Asesor legal			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Asesor	Director de FINDE	Ordinario	2	0	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Asistir a la Institución en aspectos jurídicos, trámite de conceptos y representación judicial.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> Asistir al Presidente, Consejo Ejecutivo y por su conducto a las dependencias de la Institución, capítulos y programas en el conocimiento y trámite de conceptos, para asesorarlos en los aspectos jurídicos que les corresponda resolver. Asesorar al Presidente, Consejo Ejecutivo y a las diferentes dependencias de la Institución en la elaboración de proyectos de acuerdo que se deban expedir o hayan que someterse al Consejo Ejecutivo. Absolver las consultas que sobre interpretación y aplicación de las normas externas e internas relativas al campo empresarial, le formulen las dependencias internas. Orientar a las dependencias de la Institución en la correcta aplicación de las normas que rigen para el empresariado nicaragüense. Representar judicialmente a la Institución ante las autoridades competentes, cuando sea delegado por el Presidente o Consejo Ejecutivo. Recomendar la designación de abogados especializados en los juicios ante cualquier autoridad en los que la institución, capítulos y programas deba comparecer en calidad de demandante o demandado. Atender los procesos judiciales y extrajudiciales en defensa de la Institución y efectuar el control y seguimiento de los procesos en los que haga parte y que la defensa no dependa directamente de la oficina. Diseñar en coordinación con el Director Ejecutivo, un banco de datos sobre la normativa interna de la Institución, sus capítulos y sus programas, y los aspectos jurídicos relacionados con el sector del empresariado nicaragüense. Rendir dictámenes y criterios legales al Consejo Ejecutivo y a la Dirección Ejecutiva. Atender y resolver consultas de tipo legal, en forma verbal o escrita que se presenten por parte de dependencias y funcionarios de la Institución. Refrendar contratos administrativos y otorgar vistos buenos a escrituras de cancelación de hipotecas. 					

<ul style="list-style-type: none">• Elaborar informes acerca de las situaciones que se producen en el ámbito legal o que tengan relación con éste.• Elaborar contratos, reglamentos y convenios de la Institución.• Dictar charlas referidas al campo de la Asesoría Legal y de legislación, que tenga relevancia en la Institución.• Asesorar a diferentes instancias en el cumplimiento de las normas, procedimientos, leyes, reglamentos, disposiciones técnicas y administrativas que regulan el ámbito de la Asesoría Legal. <p>Cumplir las órdenes y demás funciones que le señale la Asamblea General, las que por Ley, estatutos y reglamentos le correspondan.</p>			
PERFIL REQUERIDO			
Nivel académico		Experiencia laboral	
Profesional Titulado en Derecho. Especialización en Derecho Administrativo.		Tener experiencia profesional mínima de cinco (5) años. Dos de los cuales deben ser en cargos similares.	
Competencias			
Laborales	Conocimientos del cargo, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, puntualidad, participación, destreza, analítico, minucioso, ordenado y estable.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia y proactivo.
Administrativas	Control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Manejo de Equipo de Cómputo, Paquetería Ofimática, conocimientos técnicos y disciplinarios para la realización de asesorías y de las leyes en vigencia del país.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

NIVEL EJECUTIVO

1. Director de Cetede
2. Director de Educredito
3. Director de Eurocentro
4. Gerente de crédito
5. Director de recursos humanos

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Director de Cetede			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Ejecutivo	Director Ejecutivo	Ordinario	1	1	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Asesorar y administrar lo referente a la identificación, formulación, elaboración, evaluación y ejecución de proyectos integrales de apoyo en la informática, la telemática y las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones en todos los niveles institucionales.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar y actualizar los sistemas informáticos relacionados al desempeño de las funciones y servicios de la institución, sus capítulos y programas. • Coordinar la recolección, clasificación y almacenamiento de datos de orden académico, administrativo y financiero de la institución, capítulos y programas. • Dirigir el procesamiento de la información disponible. • Administrar los servidores web, correo y documentos de la institución. • Suministrar a la Dirección Ejecutiva la información procesada y pertinente requerida para el control administrativo, planeación institucional, toma de decisiones y adopción de políticas y programas. • Apoyar a la Unidad de Relaciones Publicas en la administración de la página web de la Institución. • Administrar los equipos de cómputo y telemática. • Velar por el cumplimiento del reglamento informático. • Evaluar y presentar recomendaciones a los procesos administrativos financieros. • Coordinar y evaluar conjuntamente con todas las oficinas de la institución y todo lo relativo a la automatización de los diversos procesos y/o actividades inherentes de cada dependencia. • Asesorar y brindar información sobre los diferentes procesos y procedimientos a cargo de la unidad. 					

- Administrar los recursos informáticos centrales, posibilitando el acceso a todo el ámbito institucional a recursos especializados y específicos.
- Responder por las plataformas computacionales asignadas para el desarrollo de las actividades.
- Establecer un Plan de Contingencias.
- Apoyar la planificación y selección de la infraestructura informática adecuada a los requerimientos de las diferentes áreas de INDE.
- Asesorar y capacitar a los usuarios en el manejo de las aplicaciones para obtener una óptima utilización de las mismas.
- Proponer la migración de las aplicaciones y los datos a sistemas modernos actualizados teniendo en cuenta las nuevas tendencias.
- Mantener actualizada la información sobre equipos y tecnología apropiada para cumplimiento de sus funciones.
- Mantener organizados y sistematizados los servicios audiovisuales.
- Atender solicitudes de las diferentes dependencias, así como de entidades externas.
- Informar sobre las fallas o situaciones que se presenten en la ejecución de los procesos.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico		Experiencia laboral	
Título de Universitario de Ingeniería de sistemas / computación. Especialización como mínimo en una de las áreas atinentes al desarrollo de sus funciones.		Experiencia de tres (3) años en diseño, análisis, programación e implementación de sistemas informáticos.	
Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.

Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Conocimiento de diseño gráfico, administración de servidores en ambiente Linux / Windows, administración de aplicaciones web, correo electrónico.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Director de Educredito			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Ejecutivo	Asamblea General	Estatutario	1	1	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Asume la representación legal de la Fundación. Es responsable de planear y coordinar las actividades administrativas, operativas, financieras y crediticias, así como de resolver los asuntos que requieren su intervención de acuerdo a las facultades delegadas.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar la política establecida por el Consejo Directivo de Educredito referente a la financiación de los estudios de educación superior, de las carreras que el desarrollo del país requiere. • Proponer al Consejo Directivo los programas de préstamo a corto, mediano y largo plazo. • Presentar a consideración del Consejo Directivo las solicitudes de préstamo • Proponer al Consejo Directivo el presupuesto anual y sus modificaciones • Nombrar, suspender y remover personal. • Ejecutar los acuerdos y resoluciones del Consejo Directivo • Convocar al Consejo Directivo a sesiones ordinarias y extraordinarias. • Asistir a las sesiones del Consejo Directivo con voz pero sin voto. 					

<ul style="list-style-type: none">• Rendir un informe anual de labores al Consejo Directivo, incluyendo los estados financieros correspondientes a la conclusión de las operaciones del período en ejercicio.• Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.			
PERFIL REQUERIDO			
Nivel académico		Experiencia laboral	
Poseer título universitario. Especialización en Finanzas		Estar desempeñando o haber desempeñado un cargo directivo o administrativo por un periodo no inferior a 3 años.	
Competencias			
Laborales	Conocimientos del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, participación y asistencia.	Laborales	Conocimientos del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, participación y asistencia.
Administrativas	Control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y responsabilidad.	Técnicas	Manejo de Equipo de Cómputo, Paquetería Ofimática, metodologías de planificación de proyectos y crédito educativo.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Director de Eurocentro			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Ejecutivo	Director Ejecutivo	Ordinario	1	1	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
<p>El director de medio ambiente ejercerá las competencias en materia de protección y conservación de la naturaleza, así como las de formación, información, promoción y sensibilización del cuidado ambiental a través de planes y proyectos, en materia ambiental integrada, así como las relativas al cambio climático y al fomento del medio ambiente.</p>					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica, coordina, dirige y controla la elaboración de directrices, planes y programas de protección del medio ambiente. • Establece y gestiona los sistemas de información ambiental, incluida la gestión de las redes de vigilancia ambiental. • Emisión de informes técnicos sobre evaluación ambiental de proyectos, planes y programas, y cualesquiera otros informes de carácter técnico. • Emisión de criterios e instrucciones técnicas en materia de contaminación y evaluación ambiental. • Elaboración de estudios y análisis de la contaminación ambiental. • Elaboración de proyectos para la promoción, difusión y reconocimiento de acciones para el cuidado del medio ambiente, energía renovable y ahorro energético. • Programas de formación, sensibilización y divulgación en materia de medio ambiente, y elaboración y difusión de publicaciones generadas en la materia. • Actuaciones para el reconocimiento de la excelencia ambiental. • Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo. 					
PERFIL REQUERIDO					
Nivel académico			Experiencia laboral		
Título universitario en Ingeniería industrial. Especialización ambiental. Manejo de idioma (ingles).			Experiencia profesional mínima de tres (3) años en el cargo o puestos similares.		

Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Manejo de equipos telemáticos, buen uso de recursos tecnológicos orientados a la comunicación e información, manejo de programas ofimáticos. Conocimientos amplios en materia normativa ambiental.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Gerente de crédito			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Ejecutivo	Director de FINDE	Ordinario	1	4	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
<p>Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del área de crédito en sus diferentes modalidades, gestionar las repercusiones de los créditos, utilizando criterios definidos en las políticas, reglamentos y procedimientos, evaluar los productos y servicios crediticios procurando obtener la máxima rentabilidad al menor riesgo posible en las colocaciones.</p> <p>Formular y controlar el cumplimiento de las políticas de créditos dentro de los dispositivos legales que norman la intermediación financiera en el país, así como los tarifarios referentes a la optimización de las operaciones crediticias. Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas dictadas por la institución y los órganos supervisores.</p>					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, controlar y actualizar de ser necesario, los procedimientos relacionado con evaluación, otorgamiento, vigilancia y recuperación de los créditos concedidos por la institución. • Vigilar que las operaciones de crédito presentadas, mediante solicitudes de préstamo y transacciones especiales que se ajusten a los dispositivos legales vigentes y a las normas internas. • Proveer los lineamientos necesarios que posibiliten el liderazgo en cualquier modalidad de crédito que la institución ofrezca. • Controlar a través de reportes, los resultados obtenidos en cada una de sus áreas y cuando sea necesario, decidir las medidas correspondientes. • Elaborar el Presupuesto y Plan Operativo del área de crédito, proponerlo al Gerente General y presentarlo al Consejo en caso de ser necesario, una vez aprobado, controlar su correcta ejecución y cumplimiento de metas. • Elaborar periódicamente los estados financieros comparativos entre el presupuesto proyectado y ejecutado, evaluando permanentemente el desarrollo de la ejecución del presupuesto de sus áreas. • Mantener informado a Gerencia General sobre la situación operativa de la sociedad financiera en cuanto a colocaciones y recuperaciones. • Evaluar las solicitudes de crédito de montos mayores, presentados por los analistas de crédito, autorizándolas o negándolas dentro del nivel de autorización que le ha sido conferido. 					

- Evaluar las actividades de seguimiento de los créditos otorgados y verificar el cumplimiento de las condiciones estipuladas en las propuestas de crédito.
- Colaborar en los eventos de capacitación aportando su experiencia a fin de lograr la comprensión, el conocimiento pleno de la filosofía y tecnología aplicada al sector meta, de las políticas, procedimientos y reglamentos para los productos y servicios de la sociedad financiera.
- Llevar un control sobre las acciones realizadas por el área de recuperaciones para el control de los créditos vencidos e iniciar las acciones pertinentes para la recuperación oportuna de los créditos, informando al comité de crédito sobre las propuestas de pago de los deudores para su pronunciamiento.
- Aprobar la coordinación pertinente respecto a la asignación de recursos para el desembolso de los créditos y a las nuevas líneas que van a operar.
- Desarrollar e implementar nuevos productos o nuevas modalidades de crédito en coordinación con la Gerencia General.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico		Experiencia laboral	
Título profesional en Licenciado en Contaduría Pública y Finanzas, Administración de empresas, carreras a fines		Experiencia profesional mínima de cinco (4) años en el cargo o puestos de alto nivel decisorio.	
Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad. Amplio conocimiento de las leyes. los	Técnicas	Manejo de equipos telemáticos, buen uso de recursos tecnológicos orientados a la comunicación e información, manejo de programas ofimáticos.

	reglamentos y los procedimientos que regulan el área de actividad.		
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Director de recursos humanos			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Ejecutivo	Director Ejecutivo	Ordinario	1	0	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Organiza, planea, dirige y ejecuta labores profesionales en los procesos de recursos humanos, de acuerdo con los procedimientos, reglamentos y normas derivadas en cumplimiento de las leyes establecidas en la materia, así como las labores administrativas y financieras atinentes al proceso.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> Fomentar el desarrollo del conocimiento, habilidades y valores en todos los colaboradores de INDE, sus programas y capítulos para construir un clima organizacional de convivencia, tolerancia y apoyo mutuo. Recurrir a la fuente de reclutamiento y hacer publicaciones periódicas para la integración de registros de elegibles de candidatos a los puestos vacantes de la institución, identificar y preseleccionar a los oferentes de acuerdo al perfil del puesto; coordinar con las áreas solicitantes la presentación de candidatos para la selección e ingreso a la Institución. Realizar el proceso de verificación de referencias para la exitosa contratación de personal e impartir el programa de inducción, en coordinación con el área donde ingresa el nuevo funcionario y efectuar las entrevistas de seguimiento y salida del personal. 					

- Atender y canalizar las consultas internas relacionadas con la administración de recursos humanos relativas a los procesos de selección de personal, inducción, clasificación y valoración de puestos, desarrollo de los recursos humanos, sistemas de beneficios e incentivos, normas de seguridad e higiene, relaciones laborales, procedimientos disciplinarios, formas de pago y regulaciones salariales vigentes en materia laboral.
- Efectuar estudios de clasificación, análisis y valoración de puestos, proponer las asignaciones, reasignaciones y revaloraciones respectivas de conformidad con el Manual de Funciones y las regulaciones nacionales vigentes.
- Realizar periódicamente los estudios de detección de necesidades de capacitación y realización de los programas de desarrollo del personal y entrenamiento respectivos.
- Mantener la base de datos de candidatos a la promoción actualizada.
- Realizar, coordinar y planear con el jefe inmediato la elaboración del Presupuesto Anual de la institución, el Programa Anual Operativo, en lo que respecta a los programas de administración de Recursos Humanos y la correspondiente presupuestaria de los incrementos de salario de ley decretados por el estado.
- Elaborar la planilla quincenal de los funcionarios y consecuentemente todas las actividades que se refieren a dicho proceso, tales como: cálculo del salario, el aguinaldo, las deducciones, el impuesto de la renta, cierre de mes con respecto a salarios, días laborados y movimientos en los puestos e incapacidades y el INSS.
- Elaborar Informes de las actividades de administración de recursos humanos, y movimientos de personal, tales como: renuncias, despidos, asistencia, rotación, licencias, suplencias, permisos, ingresos, traslados, ascensos, promociones y del comportamiento laboral y clima de la organización.
- Confeccionar las acciones de personal para consolidar formalmente los movimientos de personal y modificar el estatus laboral de los funcionarios en forma eventual o permanente, respetando las normas y leyes laborales que rigen la materia.
- Emitir constancias salariales, certificados, emisiones de cheques para los pagos que deban de hacerse, así como redactar la correspondencia, los memorándum, las cartas y demás documentos, atendiendo el archivo de recursos humanos.
- Participar y colaborar con la ejecución de las diversas actividades sociales, culturales, formales y recreativas de la institución, así como en los programas de medicina preventiva.
- Realizar las liquidaciones por terminación de contrato y los cálculos respectivos relacionados con el finiquito de funciones.
- Asistir a reuniones dentro y fuera de la institución para coordinar eventos propios de la organización de los recursos humanos, participar y formar parte de las comisiones que integra la institución.

- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico

Experiencia laboral

Título profesional en derecho, ingeniería industrial, administración, economía, contaduría o psicología.

Experiencia profesional mínima de cuatro (4) años en el cargo.

Competencias**Laborales**

Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia.

Humanas

Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.

Administrativas

Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad. Amplio conocimiento de las leyes, los reglamentos y los procedimientos que regulan el área de actividad.

Técnicas

Manejo de equipos telemáticos, buen uso de recursos tecnológicos orientados a la comunicación e información, manejo de programas ofimáticos.

BITÁCORA DE CONTROL

Aprobado

Última Modificación

Vigencia

NIVEL PROFESIONAL

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| 1. Contador general | 5. Facilitadores |
| 2. Relaciones públicas | 6. Coordinador JCI |
| 3. Supervisor la compañía | 7. Analista de crédito |
| 4. Supervisor de liderazgo | |

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Contador General			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Profesional	Director Ejecutivo	Ordinario	1	1	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Ejecución de procesos relevantes para la toma de decisiones que demandan poseer conocimientos teóricos y prácticos en los actividades de registro de operaciones, contables, preparación de estados financieros, utilizando los principios contables y de acuerdo con los procedimientos, reglamentos y normas derivadas en cumplimiento de las leyes establecidas en la materia, así como las labores técnicas administrativas y financieras atinentes al proceso.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los estados financieros. • Registrar las operaciones en los correspondientes libros contables. • Revisar y dar su conformidad de los comprobantes por los desembolsos (pagos a proveedores de bienes y servicios) a realizar. • Controlar y elaborar los formularios del pago de impuestos y retenciones. • Elaborar de forma mensual las notas explicativas y anexos a los estados financieros. • Realizar análisis mensual de los estados financieros, emitiendo un informe económico financiero de la marcha de la institución. • Informar sobre las posibles omisiones en la contabilización que se cometan en las diferentes áreas o agencias, con la finalidad de que se apliquen las medidas correctivas pertinentes. • Validar la información contable previo al registro correspondiente con la finalidad de no tener futuras contingencias laborales, tributarias y de otra índole. • Remitir información contable a los organismos superiores que así lo requieran. 					

- Preparar los estados financieros: Balance general y estados de resultados y las notas de los estados financieros correspondientes, en los plazos señalados.
- Enviar mensualmente en los plazos establecidos, los balances de comprobación en moneda nacional, moneda extranjera y consolidado pro el medio de comunicación que corresponda y anexos correspondientes al área de los órganos de supervisión y de regulación.
- Preparar la información financiera comparativa, anexos de los estados financieros e información complementaria para el consejo ejecutivo nacional.
- Solicitar que realicen copia de seguridad de la información contable al área de informática.
- Dar de alta en el sistema de contabilidad el catálogo de cuentas que la autoridad emita al iniciar el año.
- Elaborar la Declaración anual de impuesto a la renta.
- Revisar los códigos de las cuentas de los comprobantes verificando también que los documentos que sustentan los desembolsos (pagos) estén conformes.
- Revisión permanente de los documentos que sustentan las operaciones de caja chica de la institución y de los programas o capítulos, códigos contables, importes y conformidad de los documentos de respaldo (con sello y firma). Devolver aquellos documentos que no cumplen las formalidades legales.
- Preparar, analizar, informar sobre el resultado de las conciliaciones bancarias de las diferentes cuantas corrientes de la institución y de las demás conciliaciones de archivos: cobro, control, activos, entre otros.
- Clasificar, archivar y custodiar las copias de cheques, asientos de diario, comprobantes de caja chica, planillas, depósitos, entre otros.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico	Experiencia laboral
Título universitario en Licenciado en Contaduría Pública y Finanzas e inscrito como CPA, ser parte del Colegio de Contadores.	Tener experiencia profesional mínimo de cuatro (4) años en el cargo. Conocimiento de la organización y funcionamiento de los aspectos administrativos, legales, técnicos y socioeconómicos que derivan del cumplimiento de las leyes.

Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	<p>Amplio conocimiento de las leyes, los reglamentos y los procedimientos que regulan el área de actividad.</p> <p>Conocimientos generales de estadística, informática y finanzas.</p> <p>Manejo de equipos telemáticos, buen uso de recursos tecnológicos orientados a la comunicación e información, manejo de programas ofimáticos.</p>
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Relaciones Públicas			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Profesional	Director Ejecutivo	Ordinario	1	0	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
<p>Coordinar la promoción y proyección de la imagen institucional, servir de enlace y contacto permanente con los medios de comunicación externos y adelantar las acciones de comunicación interna de la institución, sus capítulos y programas.</p>					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, ejecutar y divulgar planes, programas, mecanismos y acciones de comunicación interna y externa. • Planificar la labor de promoción y proyección de la imagen institucional. • Coordinar la edición y demás procesos de publicaciones periódicas. • Establecer contacto permanente con los medio de comunicación a nivel informativo y publicitario. • Rendir informes periódicos a la Presidencia acerca de las gestiones realizadas. • Colaborar con todas las unidades en la promoción de los programas y de servicios que ofrece la institución. • Mantener permanentemente informada a la población en general sobre las actividades realizadas por la institución, sus capítulos y programas. • Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo. 					
PERFIL REQUERIDO					
Nivel académico			Experiencia laboral		
Título universitario en comunicación social o periodismo y/o publicidad. Especialización en áreas relacionadas con el cargo.			Tener experiencia profesional mínimo de 5 años en el cargo, dos de los cuales deben ser en cargos similares o de trabajo en medios de comunicación.		

Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Manejo de equipos telemáticos, buen uso de recursos tecnológicos orientados a la comunicación e información, manejo de programas ofimáticos.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Supervisor La Compañía			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Profesional	Director Ejecutivo EJA	Ordinario	2	4	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
<p>El Supervisor del programa La Compañía, mantiene al equipo o grupo con un alto nivel de motivación. Si es necesario, propicia y hace una retroalimentación (ya que ésta no se ofrece porque de hacerse, la persona retroalimentada no asume ni establece compromisos, por ello, se espera que sea solicitada), en la que favorece el clima para establecer acuerdos y compromisos para la mejora de los procesos. Mantiene clara y definida la misión para encaminar a la visión de futuro.</p>					

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Planeación, organización, seguimiento de proceso y conducción de grupos de jóvenes y facilitadores.
- Planea o dirige los planes de acción o de intervención, monitorea y vigila el desarrollo de las tareas.
- Crear redes empresariales departamentales a nivel nacional donde el programa tiene campo de acción.
- Verifica que las metas se vayan logrando y, en caso necesario, modifica el plan de acuerdo a estrategias alternas.
- Seguimiento a cumplimiento de metas y objetivos.
- Elaborar los pedidos de suministros de materiales y equipos de oficina.
- Planificar, organizar y supervisar actividades de promoción del programa.
- Elaborar y ejecutar el presupuesto del programa.
- Desarrollar e implementar actividades tangibles o intangibles necesarias para el cumplimiento de los propósitos y objetivos del programa.
- Elaborar informes narrativos financieros al cierre de cada acción y actividades del programa.
- Apoyo de la gestión de las redes empresariales formadas recientemente.
- Suministrar información necesaria para el desarrollo efectivo de las redes empresariales a nivel nacional.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico		Experiencia laboral	
Título universitario en Licenciado en Administración de empresas o carreras afines.		Tener experiencia profesional mínimo de tres (3) años en el cargo. Conocimiento en algunas de las áreas atenuantes (redes empresariales, entre otros).	
Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.

Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Manejo de equipos telemáticos, buen uso de recursos tecnológicos orientados a la comunicación e información, manejo de programas ofimáticos. Ser dinámico y proactivo en las funciones delegadas, con sentido de responsabilidad y liderazgo.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Supervisor de Liderazgo			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Profesional	Director Ejecutivo EJA	Ordinario	1	4	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
<p>El Supervisor del programa liderazgo, mantiene al equipo o grupo con un alto nivel de motivación. Si es necesario, propicia y hace una retroalimentación (ya que ésta no se ofrece porque de hacerse, la persona retroalimentada no asume ni establece compromisos, por ello, se espera que sea solicitada), en la que favorece el clima para establecer acuerdos y compromisos para la mejora de los procesos. Mantiene clara y definida la misión para encaminar a la visión de futuro.</p>					

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Planeación, organización, seguimiento de proceso y conducción de grupos de jóvenes y facilitadores.
 - Planea o dirige los planes de acción o de intervención, monitorea y vigila el desarrollo de las tareas.
 - Crear redes de liderazgo departamental a nivel nacional donde el programa tiene campo de acción.
 - Verificar que las metas se vayan logrando y, en caso necesario, modifica el plan de acuerdo a estrategias alternas.
 - Seguimiento a cumplimiento de metas y objetivos.
 - Elaborar los pedidos de suministros de materiales y equipos de oficina necesarios para el cumplimiento de su quehacer de forma satisfactoria.
 - Planificar, organizar y supervisar actividades de promoción del programa.
Elaborar y ejecutar el presupuesto del programa.
 - Desarrollar e implementar actividades tangibles o intangibles necesarias para el cumplimiento de los propósitos y objetivos del programa.
 - Elaborar informes narrativos financieros al cierre de cada acción y actividades del programa.
 - Apoyo de la gestión de las redes de liderazgo departamental formadas recientemente.
 - Suministrar información necesaria para el desarrollo efectivo de las redes de liderazgo departamental a nivel nacional.
 - Proyectar, dirigir, desarrollar y ejercer acciones de control dentro del equipo de trabajo.
 - Resolver cualquier conflicto o problema de desempeño que se presente y motivar a los empleados para que hagan mejor su trabajo.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico	Experiencia laboral
Título universitario en Licenciado en Administración de empresas o carreras afines.	Tener experiencia profesional mínimo de tres (3) años en el cargo. Conocimiento en algunas de las áreas atenuantes (redes empresariales, entre otros).

Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Manejo de equipos telemáticos, buen uso de recursos tecnológicos orientados a la comunicación e información, manejo de programas ofimáticos. Ser dinámico y proactivo en las funciones delegadas, con sentido de responsabilidad y liderazgo social (comunitario).
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Facilitadores			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Profesional	Supervisor de Programa (Liderazgo / La compañía)	Ordinario	8	0	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
<p>El facilitador es un agente de cambio, consejero, promotor y formador con el agregado de algunas tareas administrativas. Es un enlace crítico horizontal y lateral, fundamentalmente durante el periodo de formación de los grupos de jóvenes, y en los primeros meses de actuación.</p>					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Asegura que todos los participantes comprenden la misión y los objetivos de la sesión. • Proponer normas y procedimientos. Algunas de ellas en los comentarios iniciales, otras a lo largo de la sesión. • Responsable de mantener las discusiones relevantes a los temas de la agenda, controla los tiempos y asegura que la sesión se desarrolla según fue planificada. • Hacer referencia explícita a los comentarios de los participantes para que se les reconozca como importantes, agradeciendo la intervención y reforzando los mensajes necesarios. • Realizar preguntas o asignando tareas que debe realizar el grupo. Algunas intervenciones pueden darse de forma pública durante la sesión o de forma privada. • Evaluar los avances de los participantes debe ser evaluado mediante revisiones, pruebas, preguntas u otros medios que sean adecuados. • Resumir y clarifica con la frecuencia necesaria, las decisiones tomadas y sitúa el momento de la sesión en la agenda. • Delegar algunas tareas, por ejemplo: control del tiempo, del momento de los descansos, tomar notas. • Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo. 					

PERFIL REQUERIDO			
Nivel académico		Experiencia laboral	
Título universitario en Licenciado en Administración de empresas o carreras afines.		Tener experiencia profesional mínimo de tres (3) años en el cargo. Conocimiento en algunas de las áreas atenuantes (redes empresariales, entre otros).	
Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Manejo de equipos telemáticos, buen uso de recursos tecnológicos orientados a la comunicación e información, manejo de programas ofimáticos. Ser dinámico y proactivo en las funciones delegadas, con sentido de responsabilidad y liderazgo social (comunitario). Conocimiento técnico del proceso de formación y desarrollo de los grupos de trabajo y de las técnicas utilizadas (estadísticas, desarrollo y seguimiento de planes, etc.).
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Coordinador JCI (Cámara Junior Internacional – Programa de voluntariado juvenil)			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Profesional	Director Ejecutivo EJA	Ordinario	1	0	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
<p>El Coordinador JCI deberá realizar tareas de planeación, organización, seguimiento de proceso y conducción de grupos de personas, en los que, ya sea individualmente, o en equipos, se tienen que desarrollar acciones para lograr propósitos comunes.</p> <p>En lo general, planea o dirige los planes de acción o de intervención, monitorea y vigila el desarrollo de las tareas, verifica que las metas se vayan logrando y, en caso necesario, modifica el plan de acuerdo a las estrategias alternas. Mantiene clara y definida la misión para encaminar a la visión de futuro llevando cambios positivos a sus comunidades.</p>					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Crear redes en ciudades departamentales donde INDE, sus capítulos y programas tienen presencia. • Seguimiento a cumplimiento de metas y objetivos. • Elaborar los pedidos de suministros de materiales y equipos de oficina. • Elaborar y actualizar el inventario de los activos del programa. • Planificar, organizar y supervisar actividades de promoción del programa. • Revisar y presentar rendiciones de desembolsos. • Elaborar y ejecutar el presupuesto del programa. • Desarrollar e implementar actividades tangibles o intangibles necesarias para el cumplimiento de los propósitos y objetivos del programa. • Elaborar informes narrativos financieros al cierre de cada acción y actividades del programa. • Apoyo de la gestión de las redes departamentales formadas recientemente. • Suministrar información necesaria para el desarrollo efectivo de las redes departamentales a nivel nacional. • Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo. 					

PERFIL REQUERIDO			
Nivel académico		Experiencia laboral	
Título universitario en Licenciado en Administración de empresas o carreras afines. Deseable manejo de idiomas.		Tener experiencia profesional mínimo de tres (3) años en el cargo. Conocimiento en algunas de las áreas atenuantes (trabajo en redes y liderazgo comunitario).	
Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Manejo de equipos telemáticos, buen uso de recursos tecnológicos orientados a la comunicación e información, manejo de programas ofimáticos. Ser dinámico y proactivo en las funciones delegadas, con sentido de responsabilidad y liderazgo social (comunitario).
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Analista de Crédito			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Profesional	Director Ejecutivo	Ordinario	3	0	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
<p>Ejecución de labores profesionales en los procesos relativos al otorgamiento de crédito, de acuerdo con los procedimientos, reglamentos y directrices crediticias y las actividades derivadas en cumplimiento de las leyes y normas establecidas en la materia, así como las labores técnicas administrativas y financieras de apoyo, mediante la aplicación de principios teóricos, métodos y técnicas pertenecientes a las disciplinas aplicadas, tales como Derecho, Sociología, Economía, Trabajo Social, Informática, Administración, Estadística, Contaduría, Recursos Humanos y otras disciplinas relacionadas con la producción de los servicios que ofrece la institución.</p>					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar, analizar y dictaminar las solicitudes de crédito, valorando los distintos factores sociales, económicos y otros, mediante la correcta aplicación de la ley, políticas, reglamentos, directrices y normas establecidas. • Exponer y defender ante el Comité de Crédito la aprobación de las solicitudes de préstamos. • Revisar, seleccionar, determinar y analizar los casos especiales que por su naturaleza no califican para el crédito, relacionando las variables tanto desde la perspectiva económica como social y académica, para elevarlos a la condición de elegibilidad y recomendar su aprobación. • Realizar visitas de campo (casa de habitación o empresas), entrevistas semiestructuradas e informes socioeconómicos. • Exponer y defender ante el Comité de Crédito la aprobación de las solicitudes de préstamo catalogadas como casos especiales. • Asesorar en forma personal, escrita y telefónica al cliente y a sus fiadores o interesados sobre requisitos y trámites necesarios para aplicar el Crédito. • Colaborar en la ejecución de programas de divulgación del Crédito. • Participar en la revisión y evaluación de los procedimientos y métodos de trabajo, para cambiar o mejorar el sistema de crédito. • Contralor los trámites de refundición de préstamos y sus vencimientos para su retorno a la fase de ejecución o de cobro. <p>Actualizar permanentemente la base de datos o hacer las variantes necesarias a fin de proveer todos los elementos en el sistema integrado de crédito, que facilite la ejecución de los desembolsos financieros y la recuperación del crédito.</p>					

<ul style="list-style-type: none">Estructurar informes mediante la aplicación de las diferentes herramientas de computación. Análisis de las actividades desarrolladas y la representación mediante gráficos, cuadros, curvas, entre otros.Revisar e investigar los elementos que inciden en la utilización del Crédito y así recomendar cambios en las condiciones de los programas anuales de colocación. Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza de cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.			
PERFIL REQUERIDO			
Nivel académico		Experiencia laboral	
Título universitario en Licenciatura en Banca y Finanzas, Contaduría Pública y Finanzas, Administración de Empresas, o carreras afines.		Tener experiencia profesional mínimo de tres (3) años en el cargo. Conocimiento de la organización y funcionamiento de los aspectos administrativos, legales, técnicos y socioeconómicos que derivan del cumplimiento de las leyes.	
Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, asistencia, administración del tiempo e interactuar con personas de diferentes niveles.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, iniciativa y dinamismo para su apropiada ejecución y disposición para plantear y establecer métodos de trabajo que incrementen la eficiencia.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Amplio conocimiento de las leyes, los reglamentos y los procedimientos que regulan el área de actividad. Conocimiento de los ambientes computacionales de procesamiento distribuido y bases de datos.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

NIVEL ASISTENCIAL

- | | |
|--------------------------------|------------------------|
| 1. Secretaria ejecutiva | 4. Recepcionista |
| 2. Asistente administrativa | 5. Asistente técnico |
| 3. Asistente/Auxiliar contable | 6. Auxiliar de crédito |

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Secretaria / Asistente Ejecutiva			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Asistencial	Director ejecutivo	Ordinario	6	2	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Ejecución de labores de secretariado ejecutivo y asistencia en labores variadas de administración y oficina en el ámbito de la institución.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las labores de secretariado que demanda la dirección ejecutiva. • Brindar apoyo y asistencia en las labores de secretariado y atender el trámite administrativo de los asuntos que se le asignen. • Preparar la agenda de citas, reuniones y compromisos de sus superiores y otros funcionarios de la Dirección, llevar el control de citas, preparar la información respectiva, comunicar y mantenerlos informados de los asuntos en proceso de trámite. • Elaborar o diseñar por medio de la microcomputadora, diversos documentos como: cartas, memorandos, informes, listados, formularios, cuadros, gráficos, solicitudes, circulares, planes de trabajo, ayudas a la memoria, agendas, actas y otros de similar naturaleza. • Hacer las citas de sus superiores con funcionarios, representantes de instituciones gubernamentales, empresas privadas y otros organismos nacionales e internacionales. • Recibir, revisar, clasificar, registrar, distribuir y dar seguimiento a la correspondencia y documentos internos y externos que llegan diariamente. • Hacer las llamadas telefónicas que requieran sus superiores y otros funcionarios; atender el teléfono, tomar y distribuir los mensajes, brindar información a funcionarios y otras personas interesadas y resolver las consultas que le presenten. • Mantener un registro de los asuntos pendientes, llevar su control y darles seguimiento; informar a su superior inmediato. 					

- Organizar y mantener actualizados los archivos de correspondencia y documentos, siguiendo sistemas establecidos; preparar, clasificar y actualizar documentos, expedientes e informaciones que demanda la actividad diaria de la oficina donde se ubique el puesto.
- Convocar a sesiones de trabajo cuando así sea requerido, asistir a las sesiones de trabajo, repartir la información requerida, brindar apoyo secretarial, tomar notas de las discusiones y acuerdos, preparar los resúmenes, actas e informes de las mismas, hacer las comunicaciones respectivas y darles seguimiento.
- Velar porque todos los asuntos sometidos a la atención de su superior reciban el trámite oportuno; revisar y corregir cartas, memorandos, cuadros, reportes, informes, actas y otros documentos que se preparan en la oficina, para las firmas respectivas.
- acerca de los diferentes trabajos que se ejecutan y tramitan en la institución.
- Tomar dictado de cartas, mensajes, memorandos, informes, circulares y otros documentos, transcribir y redactar cartas, notas, mensajes, memorandos, circulares y otros documentos propios de la Dirección ejecutiva.
- Recibir y registrar documentos, expedientes, datos e información que se requieren para el trámite y resolución superior de asuntos pendientes y en proceso de resolución.
- Tramitar pedidos de útiles, equipo de oficina, repuestos y otros suministros de oficina, necesarios para el desarrollo de las actividades; recibir los materiales, custodiarlos, hacer su distribución y llevar los controles respectivos.
- Reproducir documentos variados usando la fotocopidora o la microcomputadora, enviar mensajes e información por medio del fax, correo electrónico u otros medios.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico	Experiencia laboral
Título de Técnico en Secretariado ejecutivo, o cursante del tercer año en Administración de empresas.	Tener experiencia profesional mínimo de dos (2) años en labores de secretariado y oficina.

Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, asistencia, administración del tiempo e interactuar con personas de diferentes niveles.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, iniciativa y dinamismo para su apropiada ejecución y disposición para plantear y establecer métodos de trabajo que incrementen la eficiencia.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	<p>Conocimiento de la organización de la institución.</p> <p>Considerable conocimiento de las técnicas de micro computación, los procesadores de palabras, las hojas electrónicas, graficadores, correo electrónico y el ambiente computacional de su oficina.</p> <p>Conocimientos de organización de oficinas y archivo, redacción y ortografía.</p> <p>Conocimiento instrumental del idioma inglés.</p>
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Asistente administrativa			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Asistencial	Administrador	Ordinario	1	0	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Ejecución de labores técnico asistenciales de soporte al proceso financiero y administrativo de acuerdo con los procedimientos, reglamentos y normas establecidas en la materia.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las órdenes de compra y pagos a los proveedores. • Registrar y almacenar los datos correspondientes a las retenciones a proveedores del impuesto a la renta y prepara mensualmente el informe correspondiente al pago a la Dirección General de la Tributación Directa. • Efectuar mediante consulta a la base de datos computarizado el informe anual de retenciones y envío electrónico a la Tributación Directa. • Registrar y almacenar los datos correspondientes a los pagos a proveedores, efectuar la respectiva clasificación por actividad contractual y confeccionar un informe trimestral. • Digitar órdenes de compra, emisiones de cheques, cartas y toda clase de documentos. • Archivar documentos de diversa índole en expedientes de los clientes consecutivos, u otra clasificación, así como organizar los archivos activo y pasivo del área financiera y administrativa, para su búsqueda eficaz y ordenada. • Atender y resolver consultas de los proveedores que visitan la Institución. • Atender en forma permanente las consultas telefónicas concernientes al área administrativa. • Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo. 					

PERFIL REQUERIDO			
Nivel académico		Experiencia laboral	
Tercer año de la carrera de Administración de Empresas o carrera a fin.		Tener experiencia profesional mínimo de dos (2) años en labores asistenciales relacionados con los procesos de contratación administrativa y retenciones de impuestos.	
Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, asistencia, administración del tiempo e interactuar con personas de diferentes niveles.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, iniciativa y dinamismo para su apropiada ejecución y disposición para plantear y establecer métodos de trabajo que incrementen la eficiencia.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Amplio conocimiento de las leyes, los reglamentos y los procedimientos que regulan el área de actividad. Conocimiento de los ambientes computacionales de procesamiento distribuido y bases de datos. Conocimientos generales de Banca y contabilidad.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Asistente de Contabilidad			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Asistencial	Contador General	Ordinario	1	0	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Manejo y control de inventarios, el manejo o gestión de cartera, conciliaciones bancarias, la proyección de estados financieros e informes contables o financieros, la preparación y proyección de las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control, y cualquier otra actividad relacionada o afín al aspecto contable.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar y revisar los asientos por las operaciones de caja diarias tanto de la oficina central como de los capítulos y programas de la institución. • Revisar la conformación de los comprobantes por los desembolsos a realizar, en ausencia del contador. • Elaborar la información complementaria a los estados financieros. • Llevar el control contable del activo fijo de la institución. • Verificar la información remitida a tributaciones. • Revisar los saldos de las cuentas de caja. • Verificar los saldos de las cuentas: Provisiones de bienes y servicios, colocaciones, activos fijos, adjudicados. • Realizar en coordinación con el área de personal y logística, los inventarios de activo fijo, en forma semestral, conciliando los resultados con el administrativo, gerente de área, directores de capítulos y programas, que tienen a cargo dichos bienes. • Preparar los anexos a los estados financieros: Activo, balance sectorizado por agentes económicos. • Preparar semestralmente las planillas de inventario de activo fijo, bienes no depreciables, bienes totalmente depreciados y dados de baja por áreas, programas o capítulos para el inventario de equipos de cómputo con el control que lleva el encargado de sistemas. • Revisar los saldos de las cuentas de intereses devengados no cobrados de créditos en cartera vencida administrativa y litigiosa. • Revisar los códigos de la cuentas de los comprobantes, verificando también que los documentos que sustenten los desembolsos estén conformes. • Revisar los saldos de las cuentas de orden. 					

- Realizar el control contable en coordinación con el área de mantenimiento o sistemas de los activos fijos, depreciables y no depreciables, verificando la depreciación, cambio de lugar del bien, baja, etc.
- Revisar, corregir y registrar los fondos fijos.
- Practicar los arqueos de caja que se le encomienden.
- Revisar permanentemente los documentos de respaldo de caja chica de la institución y sus capítulos: Código contable, importes y conformidad de los documentos de respaldo. Aquellos documentos que no cumplan con las formalidades legales deberán ser devueltos.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico

Experiencia laboral

Título universitario en Licenciatura en Banca y Finanzas, Contaduría Pública y Finanzas, o carreras afines.

Tener experiencia profesional mínimo de tres (3) años en el cargo.

Competencias**Laborales**

Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, asistencia, administración del tiempo e interactuar con personas de diferentes niveles.

Humanas

Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, iniciativa y dinamismo para su apropiada ejecución y disposición para plantear y establecer métodos de trabajo que incrementen la eficiencia.

Administrativas

Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.

Técnicas

Amplio conocimiento de las leyes, los reglamentos y los procedimientos que regulan el área de actividad.

Conocimiento de los ambientes computacionales de procesamiento distribuido y bases de datos.

BITÁCORA DE CONTROL

Aprobado

Última Modificación

Vigencia

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Auxiliar de Contabilidad			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Asistencial	Contador General	Ordinario	1	0	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Elaborar las cuentas por cobrar y cobrar los pagos de los clientes y hacer seguimiento a las deudas de los clientes, seguimiento de los préstamos de la institución, gestionan las nóminas, y generar simples estados financieros. Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Institución.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la estadística adelantada y remitirla a los órganos de controles correspondientes. • Elaborar la posición bancaria y remitirla a los controles correspondientes. • Elaborar la información complementaria a los estados financieros. • Registrar y revisar los asientos por las operaciones diarias, colocaciones pendientes y de orden. • Preparar y enviar el encaje legal en moneda nacional y extranjera con sus respectivos anexos a los organismos correspondientes de acuerdo a las normas legales vigentes. • Conciliar las cuentas de bancos con los extractos de ahorros y cuentas corrientes en moneda nacional y extranjera. • Revisar los saldos de las cuentas y efectuar el cruce así como los correspondientes ajustes en moneda nacional y extranjera. • Verificar los saldos de las cuentas: Operaciones en trámite y órdenes de pago, pendientes de caja, gastos de transporte, viáticos en el área personal, y otros. • Generar los balances de comprobación en moneda nacional y extranjera, imprimirlos y sellarlos. • Preparar los anexos a los estados financieros: depósitos y colocaciones, número de personal, compensación por tiempo de servicios, fondo de seguro de depósito, etc. • Archivar los comprobantes de pago de caja, manteniéndolos bajo su custodia y de conformidad con los procedimientos de la administración tributaria. • Ingresar la información correspondiente al registro de compras, ventas, renta y otros. 					

- Ingresar la información mensual al programa de confrontación de operaciones auto declarada y enviar dicha información en los plazos establecidos.
 - Preparar la información necesaria para poder realizar los reparos tributarios.
 - Mantener organizados los archivadores con los documentos de respaldo de la oficina principal y de los capítulos o programas.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico

Experiencia laboral

Título universitario en Licenciatura en Banca y Finanzas, Contaduría Pública y Finanzas, o carreras afines.

Tener experiencia profesional mínimo de tres (3) años en el cargo.

Competencias**Laborales**

Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, asistencia, administración del tiempo e interactuar con personas de diferentes niveles.

Humanas

Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, iniciativa y dinamismo para su apropiada ejecución y disposición para plantear y establecer métodos de trabajo que incrementen la eficiencia.

Administrativas

Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.

Técnicas

Amplio conocimiento de las leyes, los reglamentos y los procedimientos que regulan el área de actividad.

Conocimiento de los ambientes computacionales de procesamiento distribuido y bases de datos.

BITÁCORA DE CONTROL

Aprobado

Última Modificación

Vigencia

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Recepcionista			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Asistencial	Administrativo	Ordinario	1	0	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Servir de contacto para las llamadas y personas que llegan a la Institución y sus programas, garantizando una imagen de calidad y servicio.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Atender amablemente el conmutador identificando a la Institución. • Transferir llamadas a las diferentes dependencias, suministrando siempre la extensión con la que se busque comunicación. • Atender cordial y amablemente a los usuarios externos e internos en lo referente a las funciones a su cargo, así como orientar y brindar información clara y oportuna de todos los servicios que presta la Institución y sus programas, y de cada uno de los capítulos a nivel nacional. • Informar a la Administrativo sobre cualquier anomalía presentada en el marco de sus funciones con el fin de que se apliquen los correctivos necesarios y así prestar un buen servicio. • Velar por la adecuada presentación de la recepción, manteniendo en completo orden el sitio de trabajo. • Realizar a solicitud del superior inmediato, todas las labores y tareas que sean necesarias para el cabal y absoluto cumplimiento de las funciones inherentes al cargo. • Diligenciar todo tipo de documentos cuando haya lugar a ello, y que sean inherentes y necesarios a las funciones de la Institución. • Solicitar oportunamente los implementos necesarios para el cumplimiento de las funciones asignadas. • Mantener en buen estado los elementos de trabajo asignados, respondiendo por su cuidado y uso. • Mantener una actitud proactiva frente a la solución de los problemas que se presenten en la recepción, y colaborar para que sean resueltos ágil y oportunamente. • Estar actualizada sobre toda la información pública institucional y administrativa, a fin de tener un óptimo desempeño en el ejercicio de sus funciones como recepcionista. 					

<ul style="list-style-type: none">Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.			
PERFIL REQUERIDO			
Nivel académico		Experiencia laboral	
Título de Bachiller o en carrera técnica en secretariado.		Experiencia de un (1) año en servicio al público / cliente.	
Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Manejo de equipos telemáticos, buen uso de recursos tecnológicos orientados a la comunicación e información, manejo de programas ofimáticos.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Asistente técnico			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Asistencial	Director de CETEDE	Ordinario	1	0	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
<p>Debe poseer habilidades técnicas reales (tanto en hardware como en software) y la capacidad de saber escuchar a los usuarios y actuar como mediador. El asistente técnico debe ser metódico, analítico y debe saber juzgar qué preguntas hacer al usuario. Asimismo, debe saber percibir el nivel de conocimiento informático del usuario para saber usar mucho o poco vocabulario técnico.</p>					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener en óptimas condiciones de funcionamiento el equipo de cómputo propiedad de la institución y sus programas, proporcionando para ello, el mantenimiento correctivo que requiera. • Adaptar el equipo computacional, a fin de ampliar su capacidad de procesamiento, conforme a los recursos técnicos con que cuente la institución. • Instalar los programa de aplicación (procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos, estadísticos, graficadores, etc.) y comunicación (navegadores de internet) adquiridos por la institución; así como los desarrollados a la medida, de acuerdo a los estándares establecidos. • Apoyar en el área de redes y comunicaciones en la verificación e instalación de la infraestructura necesaria para poner en marcha redes y comunicaciones. • Verificar que los equipos adquiridos por la dirección de informática, se encuentren en óptimas condiciones de uso. • Realizar pruebas de interoperabilidad de software y con nuevos modelos de tarjetas de red. • Asesorar a los usuarios en el manejo de equipo de cómputo. • Colaborar con el soporte y operación de programas de adquisición de bienes informáticos. • Ejecuta y controla los respaldos de la información de los distintos equipos. • Encargado de controlar el inventario de equipo, y accesorios así como de los paquetes de software para PC. • Encargado de hacer las instalaciones de hardware y software a las PC's. • Encargado de hacer revisiones y reparaciones menores a las PC's. • Mantener actualizado los antivirus. 					

- Tener un procedimiento de recuperación de datos.
- Mantener el área limpia y ordenada.
- Velar e informar por el cumplimiento de las normas informáticas.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico

Experiencia laboral

Título universitario en licenciatura o ingeniería en computación o sistemas.**Tener experiencia profesional mínimo de dos (2) años en el cargo.****Competencias****Laborales**

Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, asistencia, administración del tiempo e interactuar con personas de diferentes niveles.

Humanas

Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.

Administrativas

Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.

Técnicas

Especialización como mínimo en una de las áreas atinentes al desarrollo de sus funciones.

Experiencia en el desarrollo de proyectos informáticos y telemáticos.

BITÁCORA DE CONTROL

Aprobado

Última Modificación

Vigencia

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Auxiliar de crédito			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Asistencial	Gerente de crédito	Ordinario	1	0	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
<p>Apoyo en la revisión y ordenamiento de pre solicitudes y solicitudes de crédito. Debe administrar los archivos de expedientes y emitir reportes de centrales de riesgo. Se encargará de realizar la digitación de los expedientes de crédito, desde la solicitud hasta la aprobación o denegación del crédito, según la resolución de los comités de crédito. Verificará las referencias comerciales, financieras y/o bancarias que declare el solicitante de crédito, apoyara en carga de información en el sistema informático.</p>					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Digitalizar las pre solicitudes en el sistema informático asignando las mismas, el analista que corresponda, cuidando que la zona de ubicación del negocio de los solicitantes este de acuerdo a la zona de trabajo de los analistas. • Entregar las pre solicitudes a los analistas de crédito. • Realizar las consultas a las sociedades de información crediticia definidas por la sociedad financiera, sobre las referencias bancarias y financieras de los solicitantes de crédito para renovaciones. • Apoyar en la verificación de las referencias comerciales realizadas por los analistas de crédito, llamando por teléfono a las personas de contacto. • Apoyar a ingresar al sistema informático, la información recopilada por los analistas de crédito, en el expediente de cada solicitante de crédito. • Emitir los reportes de control y verificación del ingreso de expedientes al sistema. • Archivar los expedientes cuando se haya finalizado el proceso hasta su desembolso. • Realizar labores secretariales y asistencia administrativa en tareas de oficina. • Atender a los clientes, proporcionándoles información sobre los productos crediticios, tratando de resolver dudas que los mismos puedan tener sobre el trámite a realizar, requisitos, garantías, pagos, intereses, costos adicionales, morosidad, etc. • Recibir, registrar, clasificar y disponer la correcta distribución, comunicación y envío a quien corresponda, facilitando la contestación de las notas recibidas de los solicitantes que requieran una resolución, llevando ordenadamente su archivo. • Apoyar a los ejecutivos del área de recuperaciones en la coordinación de la emisión y remisión de cartas de requerimientos de pago a clientes con atraso, así como las gestiones de cobranza y recuperación de créditos morosos. 					

- Apoyar en la supervisión del correcto cumplimiento de las operaciones.
- Mantenerse informado acerca de las características de los productos financieros de la sociedad financiera con la finalidad de difundirlos al público usuario en general.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico	Experiencia laboral
Título universitario en Licenciatura en Banca y Finanzas, Contaduría Pública y Finanzas, o carreras afines.	Tener experiencia profesional mínimo de tres (3) años en el cargo.

Competencias

Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, asistencia, administración del tiempo e interactuar con personas de diferentes niveles.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, iniciativa y dinamismo para su apropiada ejecución y disposición para plantear y establecer métodos de trabajo que incrementen la eficiencia.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Amplio conocimiento de las leyes, los reglamentos y los procedimientos que regulan el área de actividad. Conocimiento de los ambientes computacionales de procesamiento distribuido y bases de datos.

BITÁCORA DE CONTROL

Aprobado	Última Modificación	Vigencia

NIVEL OPERATIVO

- | | |
|------------------|------------------------|
| 1. Mensajero | 4. Celador / Vigilante |
| 2. Mantenimiento | 5. Cobrador |
| 3. Conserje | |

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Mensajero			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Operativo	Administrativo	Ordinario	1	0	L a v 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Distribuir entre las diferentes dependencias la correspondencia interna y externa que se origina o que llega a la Institución y sus programas, garantizando la debida confidencialidad de los asuntos contenidos en la misma. Así mismo, efectuar los trámites de correspondencia externa, con otras instancias, instituciones que por su naturaleza tiene relación, de acuerdo con los recorridos que le sean asignados.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir y entregar la correspondencia externa. • Cumplir estrictamente con los recorridos estipulados, llevando y firmando planillas de control establecida para tal efecto. • Mantener la privacidad de la correspondencia. • Responder por los elementos de trabajo y por la correspondencia y documentos que se le encomienden. • Recoger diariamente la correspondencia que se encuentre en el apartado postal de la Institución. • Permanecer en el sitio establecido para mensajería cuando no esté desarrollando su actividad de mensajero. • Recibir y entregar oportunamente a los destinatarios la correspondencia o documentos que se le encomienden, haciendo firmar una lista de control. • Efectuar los pagos en bancos o en entidades dentro de los plazos establecidos de acuerdo al horario y cumplir rigurosamente las instrucciones impartidas. • Entregar oportunamente las afiliaciones a socios naturales o jurídicos. • Dar prelación a los pagos que se vencen dentro de las 24 horas siguientes a la entrega del respectivo cheque. 					

<ul style="list-style-type: none">• Entregar y reclamar oportunamente los documentos que se diligencien ante el Ministerio de Gobernación, Dirección General de Ingresos, Instituto Nicaragüense de Seguro Social y entidades a fin.• Firmar con fecha y hora los controles que establezcan las diferentes dependencias para el correcto cumplimiento de sus funciones.• Retirar los cheques de afiliados naturales o jurídicos. <p>Recoger diariamente la información y documentos según convenios.</p> <p>Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución o programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.</p>			
PERFIL REQUERIDO			
Nivel académico		Experiencia laboral	
Título de Bachiller.		Experiencia de un (1) año en el cargo.	
Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, asistencia y moto propia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración y manejo de vehículo automotor.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Conocimientos de mecánica automotriz y mantenimiento correctivo-preventivo.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Mantenimiento			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Operativo	Administrativo	Ordinario	1	0	L a V 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Mantener en buen funcionamiento de las instalaciones sanitarias, cañerías, escapes de agua, instalaciones de tubos, instalaciones eléctricas y telefónicas de las diferentes sedes de la Institución.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<u>Instalaciones hidráulicas</u> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar permanentemente baños, cañerías, instalaciones de agua e informar inmediatamente a su jefe inmediato sobre los daños que encuentre. • Realizar los trabajos correspondientes al arreglo de baños, cañerías obstruidas, escapes de agua, instalación de tubos y/o llaves de agua donde hicieren falta. • Revisar y limpiar los tanques de agua en forma permanente con el objeto de garantizar su funcionamiento normal. • Revisar y hacer la limpieza de las bajantes y canales, permanente. • Responder por herramientas, elementos o materiales de trabajo que le sean asignados. • Informar oportunamente sobre el deterioro de herramientas o elementos de trabajo para el cambio. • Informar oportunamente sobre los daños de acueducto y alcantarillado que correspondan a dicha empresa. • Mantener en completo orden el sitio de trabajo. • Realizar obras menores de mantenimiento tales como impermeabilización de cubiertas, cambios de pisos entre otras. • Retirar divisiones de madera y/o muebles cuando sea necesario. • Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución o programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo. <u>Carpintería, pintura y ornamentación</u> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar periódicamente el mobiliario y avisar oportunamente a la administración sobre las que requieran trabajos de carpintería o soldadura. • Colaborar en el traslado de muebles, arreglos de pisos en general, colocar enchapes. • Efectuar resanes y pintar cuando sea necesario. 					

- Realizar los trabajos de carpintería que se le indique de acuerdo a sus capacidades guardar las debidas precauciones con los materiales inflamables que utilicen.
- Guardar las debidas precauciones con los materiales inflamables que utilicen.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución o programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.

Instalaciones eléctricas y telefónicas

- Revisar en forma permanente las instalaciones eléctricas, cajas eléctricas y demás sitios de seguridad.
- Realizar los trabajos correspondientes al arreglo de las instalaciones eléctricas y/o telefónicas de todas las oficinas, salvo las que por la tecnología se requiera de contratista especializado.
- Mantener en correcto funcionamiento el fluido eléctrico de las diferentes sedes y cambiar bombillo, tubos, interruptores, etc.
- Informar oportunamente sobre daños eléctricos que correspondan a la empresa de Suministros eléctricos o telefónicos según sea el caso.
- Responder por las herramientas, elementos o materiales de trabajo que le sean asignados.
- Velar por el correcto uso del fluido eléctrico en las diferentes oficinas y recomendar la utilización de transformadores, estabilizadores y otros de acuerdo al voltaje que requieran los equipos eléctricos de las oficinas.
- Informar oportunamente sobre el deterioro de herramientas o elementos de trabajo para el cambio.
- Guardar las debidas precauciones con los materiales inflamables que utilicen.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, al representante legal y/o directivos de la Institución, según la naturaleza del cargo.

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico		Experiencia laboral	
Título de Bachiller.		Experiencia de un (1) año en el cargo.	
Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, asistencia y moto propia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.

Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Conocimientos de electricista, plomería y carpintería.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Conserje			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Operativo	Administrativo	Ordinario	2	0	L a V 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Servir de apoyo con el traslado y movimiento de muebles, enseres y demás elementos que se requieren en las oficinas. Garantizar la limpieza y buena presentación de las oficinas, salones y demás instalaciones de la Institución. Suministrar tintos y aromáticas, garantizar el buen estado de las grecas y demás elementos a su cargo.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<u>Actividades varias</u> <ul style="list-style-type: none"> Colaborar en el traslado de muebles, arreglos de pisos, paredes y lo que requiera la Institución. Realizar trabajos correspondientes o asignados por la Institución y/o sus programas. Mantener en completo orden el sitio de trabajo. Llevar y traer carga, instrumentos, muebles, todo lo que requiera la Institución y/o sus programas. Guardar las debidas precauciones con los materiales inflamables que utilicen. 					

Aseo

- Efectuar aseo y limpieza en las áreas asignadas y en donde sea necesario (paredes, ventanas, pisos, baños, recoger y botar basuras, barrer, trapear, aspirar, limpiar pisos, etc.)
- Limpiar diariamente (archivadores, sillas, mesas, estanterías, tableros, máquinas de oficina, computadores, teléfonos, etc.) que se encuentren en el área asignada.
- Limpiar diariamente el polvo que se encuentre en los dinteles de las ventanas y en los pasamanos.
- Informar oportunamente al jefe inmediato sobre la necesidad de lavado de cortina y/o persianas.
- Efectuar limpieza de los aparatos telefónicos y máquinas de oficina cada vez que lo solicite la dependencia, teniendo en cuenta el cuidado que se debe tener con cada equipo y las técnicas de limpieza aplicables para cada uno de ellos.
- Desinfectar y lavar diariamente los baños que se encuentren en su área.
- Colaborar con el aseo general de las diferentes oficinas en los días y horas que se señalen.
- Desarrollar actividades obligatorias con la dotación entregada en el periodo correspondiente.
- Mantener en buen estado los elementos de trabajo y dejarlos en los espacios dispuestos para ellos.
- Dejar las bolsas de basura en los sitios dispuestos para ellas y no en rincones y pasillos dejando en perfecto orden los elementos del lugar donde se haga la limpieza.
- Desocupar diariamente las canastillas de los baños y los recipientes que se encuentren adheridos a las paredes.
- Trapear diariamente los pisos.
- Informar de inmediato al responsable de mantenimiento sobre cualquier imperfecto, daño o anomalía de las instalaciones sanitarias, cañerías o tuberías que dificulte su labor.
- Dotar de los materiales de aseo (toallas de mano, papel higiénico, etc.) a los sitios asignados.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, al representante legal y/o directivos de la Institución, según la naturaleza del cargo.

Cafetería

- Suministrar el servicio de tinto y/o agua aromática a las oficinas que le sean asignadas.
- Prestar especial atención a las dependencias que le han sido asignadas y que requieran el servicio para visitantes.
- Suministrar refrigerio para los Consejos Ejecutivos, consultivo, administrativo y/o comités según sea el caso y en los días establecidos para tal fin.

<ul style="list-style-type: none">• Lavar la vajilla de la dependencia asignada al realizar el cambio de termo y ejecutar las normas de higiene necesarias.• Lavar diariamente la greca y desechar líquidos sobrantes del turno anterior (mañana y tarde).• Dejar termos con tinto y agua aromática una vez finalizada su jornada para aquellas dependencias que lo requieran.• Avisar oportunamente sobre las necesidades de café, azúcar, aromáticas y demás elementos necesarios que se requieran para el desempeño de sus labores.• Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, al representante legal y/o directivos de la Institución, según la naturaleza del cargo.			
PERFIL REQUERIDO			
Nivel académico		Experiencia laboral	
Título de Bachiller.		Experiencia de un (1) año en el cargo.	
Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, asistencia y moto propia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Montaje de salones y conocimiento de protocolo.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Celador / vigilante			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Operativo	Administrativo	Ordinario	1	0	L a V 8am – 5pm Sábado 8am – 12m
RESUMEN DEL CARGO					
Velar por la seguridad de las personas, de los bienes muebles e inmuebles, equipos y demás elementos de propiedad de la Institución, sus programas y capítulos.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> Recorrer la sede que se encuentra vigilando con la frecuencia que establezca la dirección y revisando continuamente (fuga de agua, líquidos inflamables sin protección, luces encendidas innecesariamente, vehículos sospechosos, ventanas, rejas y puertas abiertas, etc.) Vigilar y responder por la seguridad de los inmuebles, recursos naturales, equipos, muebles, enseres y demás elementos de propiedad de la Institución e informar a los superiores sobre las irregularidades que se presenten. Dar oportunamente la información necesaria a los usuarios que la soliciten. Controlar el acceso y el tránsito de personas dentro de la Institución y aplicar las medidas de seguridad respectivas. No permitir la entrada en días no laborables a personal no autorizado. Constatar que no quede personal dentro de la sede que vigila una vez finalizado el horario laboral. Avisar oportunamente sobre el mal funcionamiento del sistema eléctrico o seguridad. Conocer la ubicación de todos los hidrantes, extinguidores, y demás equipos contra incendio. Controlar el ingreso y salida de paquetes revisándolos según el caso. Abrir un libro de registro de artículos o elementos, y funcionarios o particulares que ingresen a la sede y que posteriormente serán retirados. Los retiros de equipo de oficina, muebles y enseres deben ser autorizados por el administrativo. Entregar y recibir el turno a la hora determinada por servicios generales constatando las novedades presentadas por el turno anterior. Entregar inmediatamente al mensajero o en su defecto a la dirección de servicios generales la correspondencia, documentos, recibos, facturas, etc. 					

<ul style="list-style-type: none">• Comunicar las razones de carácter urgente dejadas por las directivas y empleados y que tengan que ver con el normal funcionamiento de la Institución, capítulos y programas, debiendo comunicarlas oportunamente.• Retirar las bolsas o utensilios de basura para que sean llevados por los carros recolectores en los días y horas acostumbradas.• Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución o programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.			
PERFIL REQUERIDO			
Nivel académico		Experiencia laboral	
Título de Bachiller. Haber realizado cursos de vigilancia y/o seguridad en instituciones debidamente aprobadas por las autoridades competentes.		Experiencia de un (1) año en el cargo.	
Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Conocimientos de seguridad y/o vigilancia.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Cobrador			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Operativo	Administrativo	Ordinario	1	0	L a V 8am – 5pm
RESUMEN DEL CARGO					
Ejecución de labores profesionales en los procesos de cobro administrativo y descentralizado, conforme con los procedimientos, reglamentos y directrices crediticias y las actividades derivadas en cumplimiento de las leyes y normas establecidas, así como de las labores de apoyo administrativas y financieras.					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
<ul style="list-style-type: none"> Realizar labores profesionales tendientes a la ejecución de los procesos de cobro, relativos al análisis, control, aplicación y seguimiento de las actividades, requisitos, normas y políticas básicas, para atenderlas de manera eficiente. Ejecutar la gestión de cobro a socios morosos y el control del seguimiento mediante la revisión de información en expedientes, bases de datos u otras fuentes y el posterior contacto y negociación, ya sean personales o telefónicas, con el fin de disminuir el nivel de morosidad. Ejecutar, controlar y revisar las aplicaciones de pago de cuotas. Revisar y controlar el cumplimiento de los arreglos de pago mediante la verificación de acatamiento de las fechas de pago, la actualización en el sistema de cobro y la elaboración del informe de resultados. Agotar las gestiones administrativas con socios morosos. Retirar los cheques de afiliados naturales o jurídicos. Atender y resolver consultas telefónicas y personales de deudores relativos a las operaciones crediticias o trámites administrativos entre otros. Apoyar el proceso de emisión de recibos y todas sus tareas conexas. Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, al representante legal y/o directivos de la Institución, según la naturaleza del cargo. 					
PERFIL REQUERIDO					
Nivel académico			Experiencia laboral		
Título de Bachiller.			Experiencia de un (1) año en el cargo.		

Competencias			
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, asistencia y moto propia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, honesto, confiable, tolerancia a la frustración y manejo de vehículo automotor.
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.	Técnicas	Conocimientos de mecánica automotriz y mantenimiento correctivo-preventivo.
BITÁCORA DE CONTROL			
Aprobado	Última Modificación	Vigencia	

ALCANCE

La aplicación del presente manual, comprende a todo los colaboradores que prestan servicios a INDE, sus programas y capítulos, asegurando el cumplimiento de las funciones asignadas.

VIGENCIA

La vigencia del presente manual de funciones es indefinida y se rige de manera inmediata al momento de su aprobación por el Consejo Ejecutivo Nacional de INDE, aplicable a capítulos departamentales y programas de la institución, deberá ser debidamente actualizado para cada ejercicio anual vigente.

Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

UNI - Dirección de Posgrado
Maestría en Dirección y Gestión de Empresas



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas



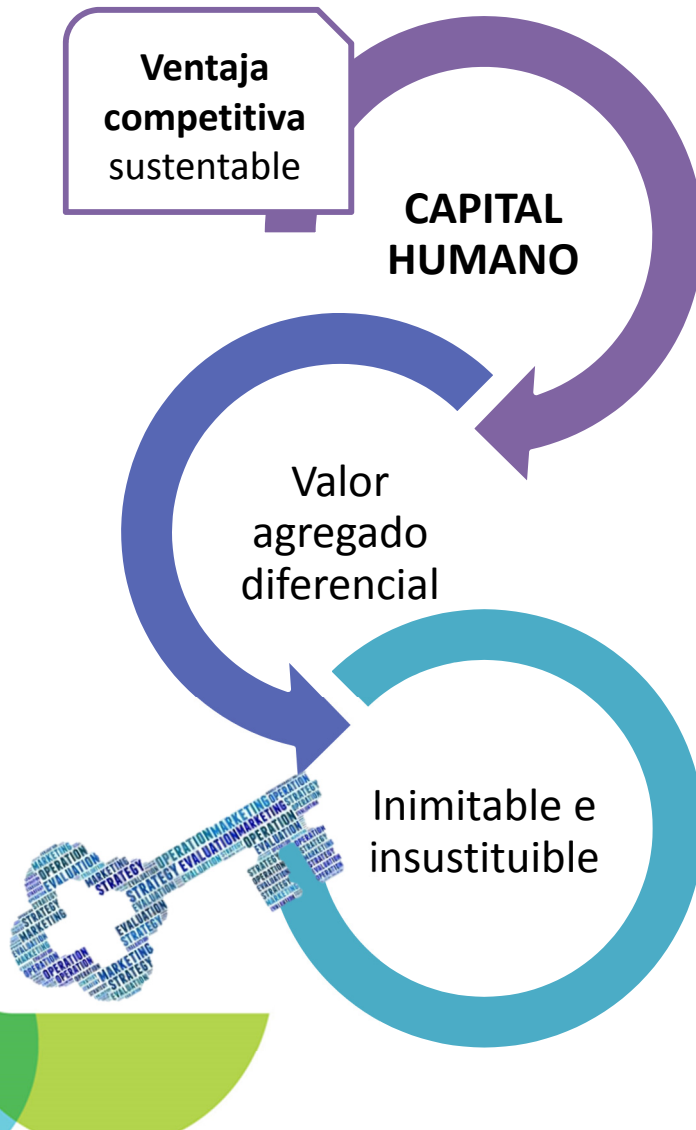
INDICE

- Introducción
- Antecedentes
- Problema
- Justificación
- Objetivos
- Metodología de Investigación
- Desarrollo del tema
- Conclusiones



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

INTRODUCCIÓN



Instituto Nicaragüense de Desarrollo (INDE)

- Fortalecer el talento humano
- Alineado a la visión
- Comprometido
- Capacidad de delegación
- Capaz de tomar decisiones

Administración de procesos y funciones DEFICIENTE

Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

INTRODUCCIÓN



Manual de funciones

- Diseñado dentro del marco legal
- Competitividad
- Eficiente y eficaz
- Funciones claras y precisas

Mundo Laboral competitivo

Ser líder del mercado brindando servicios y/o productos de alta calidad implementando herramientas funcionales.



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

ANTECEDENTES

INDE

- Septiembre 04, 1963
- Brazo social de la empresa privada (Unificar esfuerzo – problemas económico sociales)
- Impulsor del INCAE y socio fundador del COSEP
- Presencia departamental (Masaya, Granada, Chontales, Rivas y Matagalpa)
- Asociación Civil, sin fines de lucro (Ley 147)
- Organizado como un Holding:
 1. Crédito Educativo: Educredito;
 2. Cooperativismo: FUNDE;
 3. Emprendimiento y liderazgo: EJA;
 4. Crédito PyME: FINDE;
 5. Energía Renovable y Medio Ambiente: Eurocentro;
 6. TIC: CETEDE.



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

ANTECEDENTES



Talento Humano Institucional (55 colaboradores)

- Admón. Empírica del Talento Humano hasta 1990.
- Depto. RRHH: Relaciones laborales, definición de funciones y cargos, reclutamiento y selección, pago de nómina, capacitación, organización y método.
- Carencia de Manuales (funciones, procedimientos, entre otros).
 - Incluyen funciones dentro de los contratos laborales.
 - Fichas de descripción de actividades (retroalimentación).

Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Duplicidad de funciones, doble subordinación, desconocimiento del plano de control del plano de control de cada gerencia, sistema de evaluación y estímulo del desempeño inapropiado, dificultad en el proceso de reclutamiento y selección del colaborador.



Deficiente desempeño laboral

Poca credibilidad

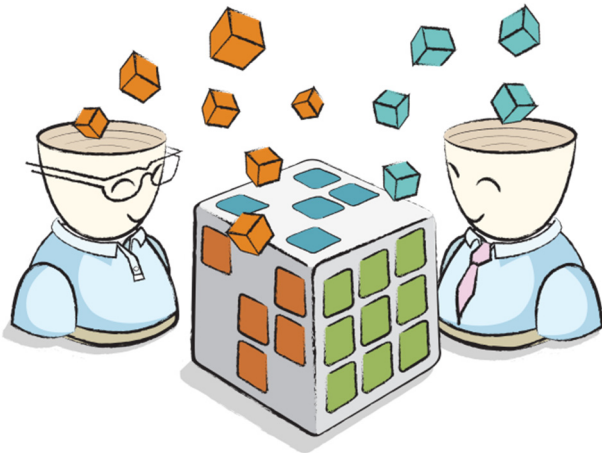
Desmotivación y frustración

Pésima comunicación

Fuga del Talento Humano

Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

JUSTIFICACIÓN



Dotar al INDE y sus programas de un instrumento normativa que establezca en forma clara y precisa las funciones específicas que se le atribuyen a cada colaborador, lo cual permite alcanzar en forma integral las expectativas de desarrollo y satisfacción que tienen, la institución y sus colaboradores.

Fines:

1) Ayudar a la Institución a **cumplir su Misión**; 2) Establecer funciones y actividades claramente definidas de forma clara, para ayudar a mantener un **clima organizacional estable**; 3) Permitir el **desarrollo del recurso humano**, dentro de un marco legal; 4) **Precisar los instrumentos**, herramientas e insumos necesarios para realizar las actividades y funciones a cargo.

Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

OBJETIVOS

GENERAL

Diseñar el Manual de Organización y Funciones para el Instituto Nicaragüense de Desarrollo – INDE y sus programas, que contribuya al fortalecimiento de la competitividad de los colaboradores y la institución.

ESPECIFICOS

- Recopilar información necesaria para la descripción de los puestos.
- Analizar la estructura organizacional.
- Elaborar el Manual de Funciones de Instituto Nicaragüense de Desarrollo – INDE y sus programas.



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

METODOLOGIA

Universo de estudio

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población. (55)

Σ = Desviación estándar de la población . (0.5)

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. (95%)

e = Límite aceptable de error muestral (5%).

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$\therefore n = 49$$



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

METODOLOGIA

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Campo y Documental

- de campo, técnicas para recolectar datos directamente con las personas sujetos de estudio, así como la realidad donde ocurren los hechos;
- y documental, análisis bibliográfico, obtenido de diversas fuentes informativas, en donde los autores han recopilado toda la información necesaria de diversos estudios realizados, para ampliar los conocimientos sobre la definición de cargos y delegación de funciones.



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

METODOLOGIA



DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

- No experimental > Transaccional

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Primarias y secundarias

INSTRUMENTOS Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

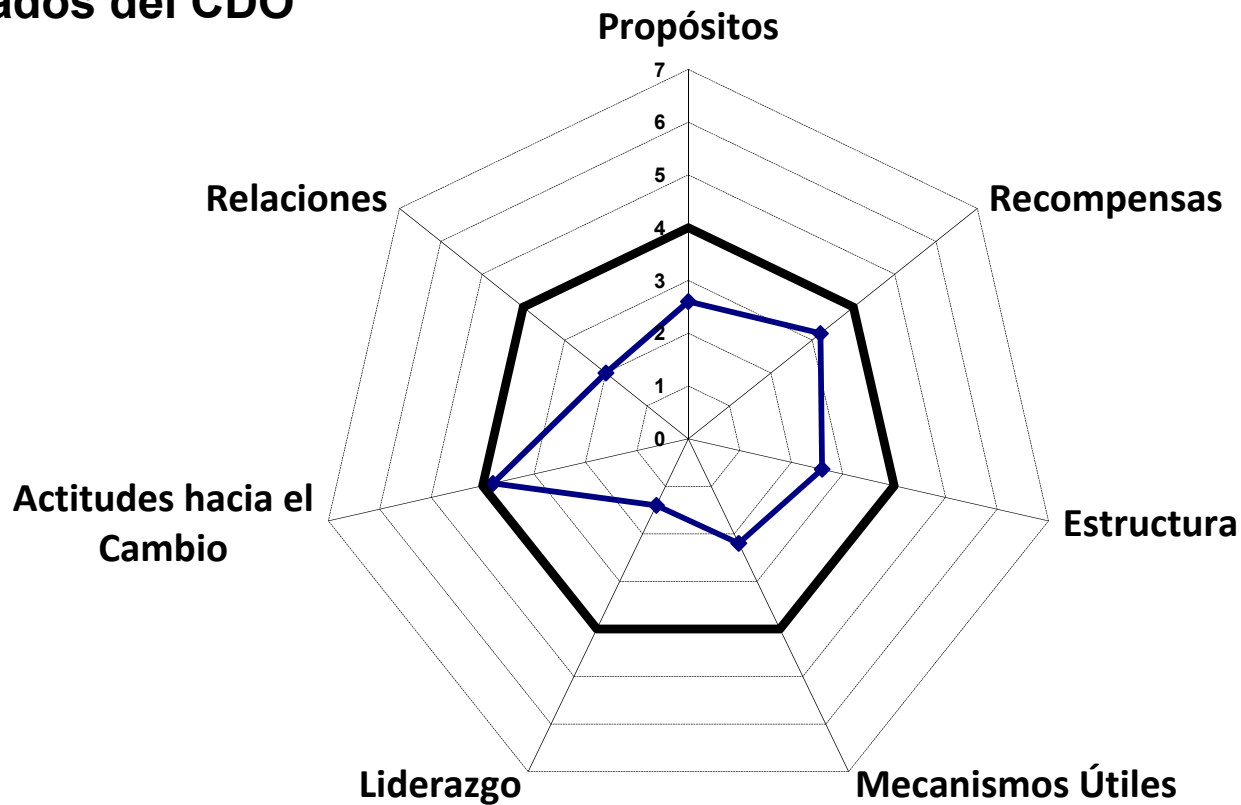
- Entrevistas, encuestas (Encuesta de Satisfacción al Cliente Interno – Ing. Aristeu de Melo)
- Observación e inducción



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

METODOLOGIA

Resultados del CDO



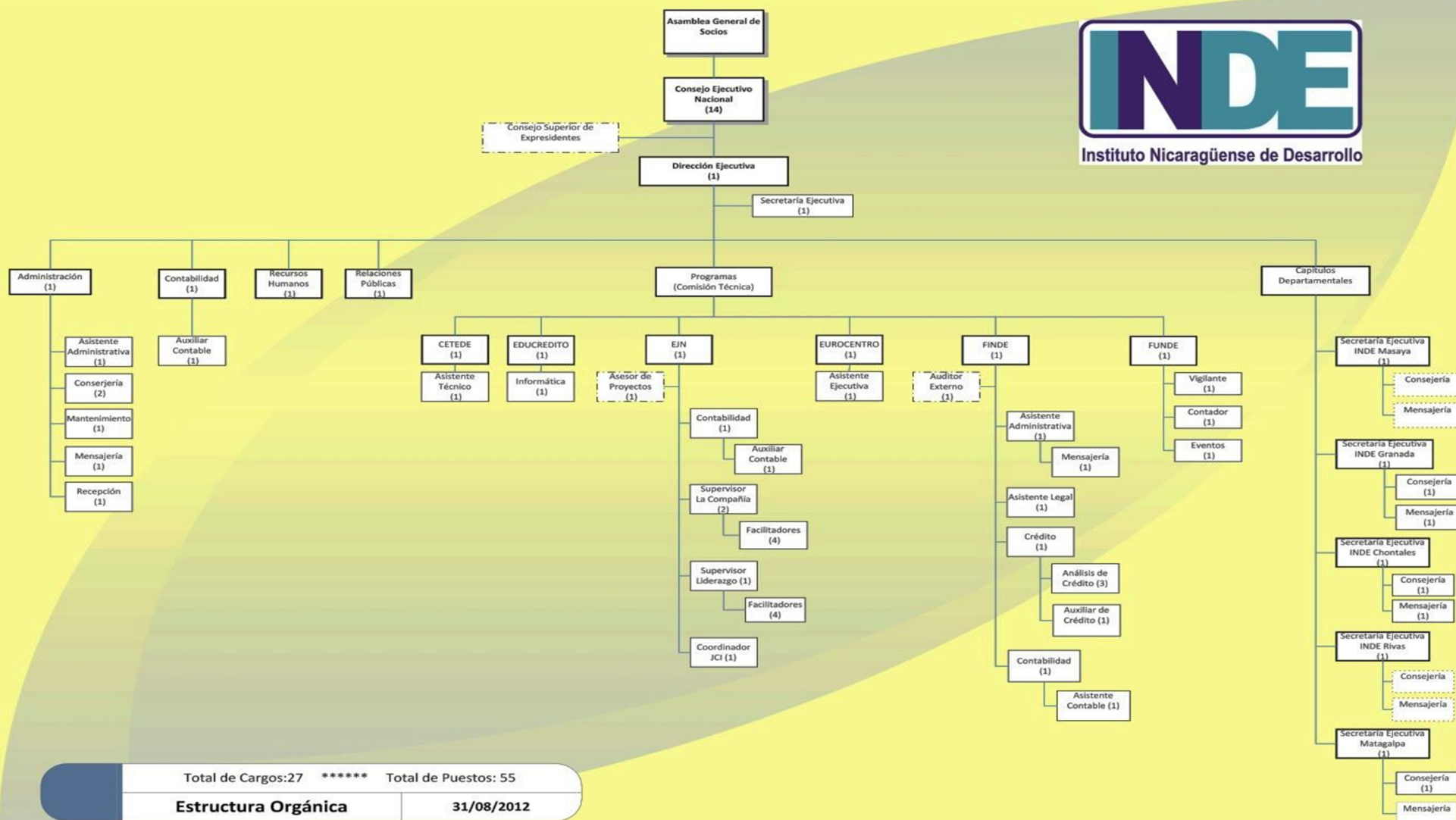
Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

METODOLOGIA

Referencia	Factor Clave	Evaluación	Desviación	Estado del Clima Organizacional
4	Propósitos	2.6	0.8	Bueno
4	Recompensas	3.2	1.2	Inestable
4	Estructura	2.6	0.5	Bueno
4	Mecanismos Útiles	2.2	1.0	Bueno
4	Liderazgo	1.4	0.5	Muy bueno
4	Actitudes hacia el Cambio	3.8	0.4	Inestable
4	Relaciones	2	1.1	Bueno

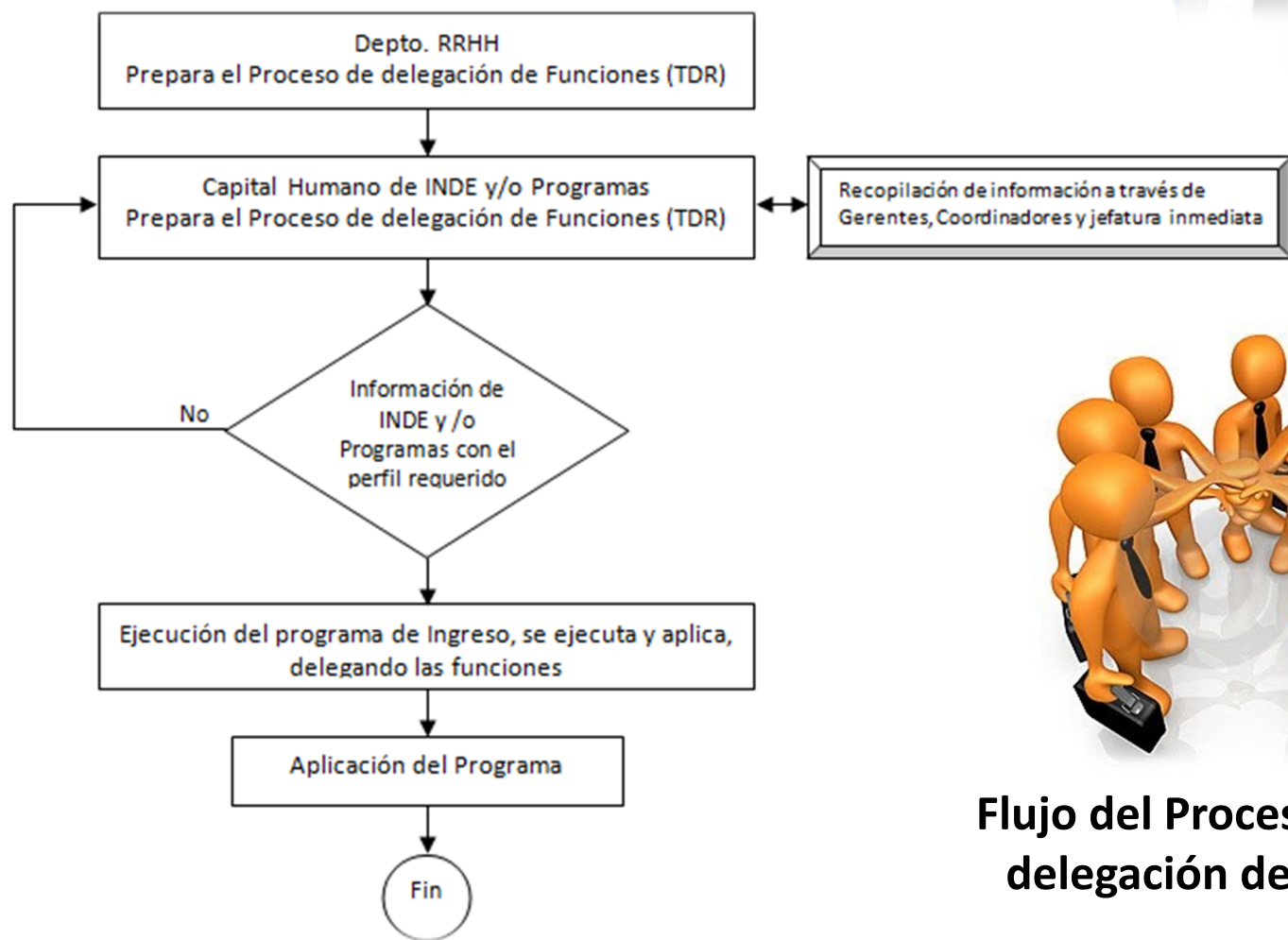
Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

ANTECEDENTES



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

DESARROLLO



**Flujo del Proceso Actual de
delegación de funciones**

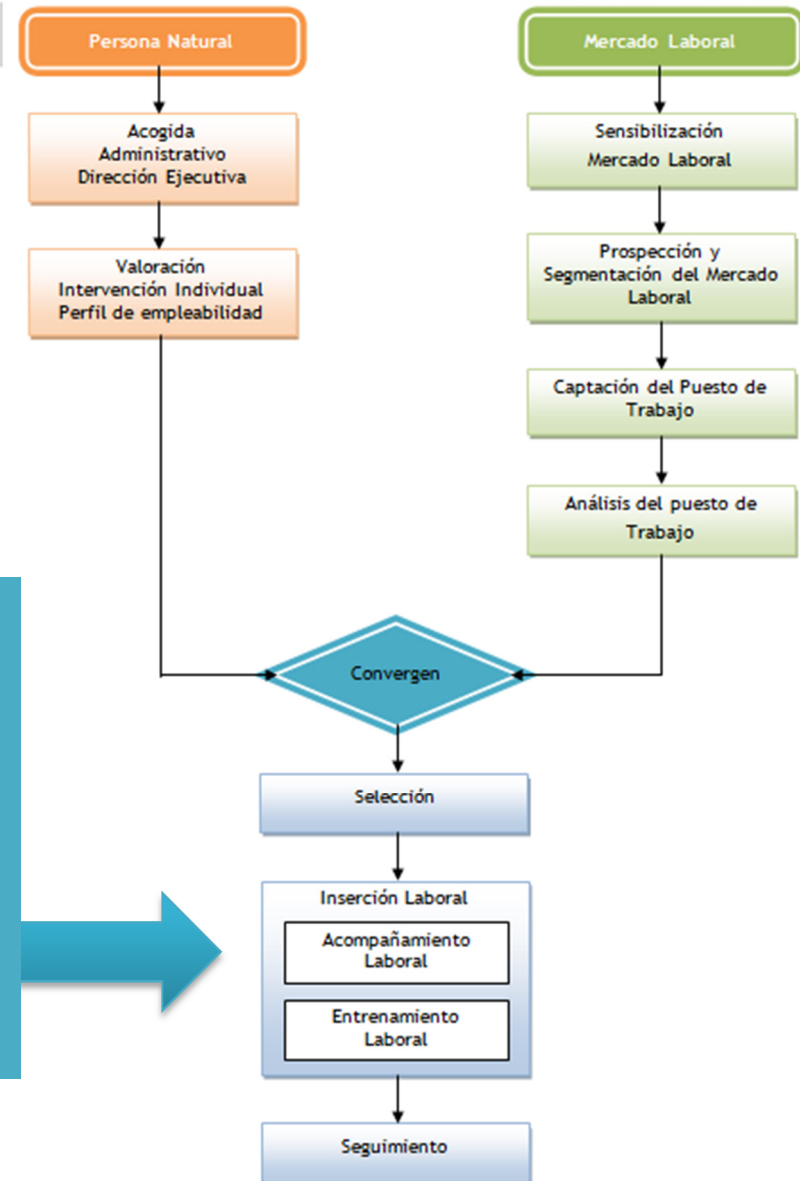
Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

DESARROLLO

Proceso Actual de delegación de funciones
>> Flujo de aplicación del Programa

Proceso de designación de funciones:

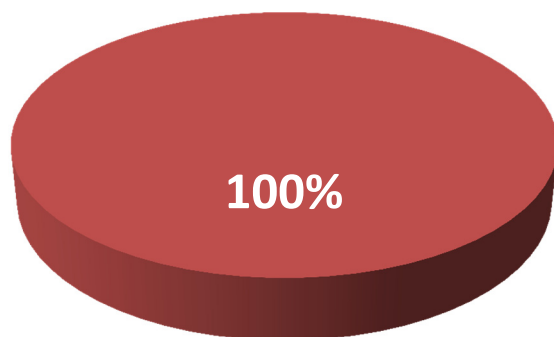
1. Preparación de Funciones
2. Aplicación de las Funciones
 - Inducción institucional
 - Inducción al puesto / cargo



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

DESARROLLO

Diagnostico



■ Incertidumbre

1. No cuenta con una estructura y orden que permita conocer la información y tiempo necesario para aplicar de forma correcta dicho proceso.
2. No existe un formato valido de evaluación y seguimiento .
3. La aplicación del proceso y el contenido de su información es insuficiente.
4. Inexistencia de un manual de funciones y actividades aplicable a INDE y sus programas.
5. Un banco de recursos (videos, manuales, guidas, entre otros).

Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

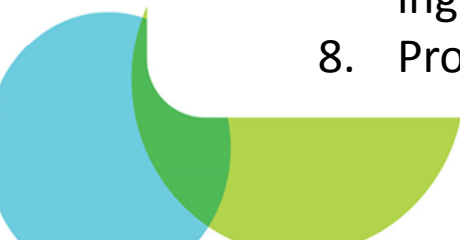
DESARROLLO

Manual de Funciones

Documento que expone con detalle la descripción de los cargos y la relación existente entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los integrantes de la empresa.

Objetivos de un Manual de Cargos o Funciones

1. Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de colaboradores.
2. Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de los colaboradores.
3. Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
4. Precisar las funciones encomendadas a cada cargo.
5. Propiciar la uniformidad en el trabajo.
6. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
7. Sirve de medio de integración y orientación al colaborador de nuevo ingreso.
8. Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

DESARROLLO

Manual de Funciones

- PRESENTACIÓN
- LA INSTITUCIÓN
- MISIÓN
- VISIÓN
- PRINCIPIOS
- ORGANIGRAMA
- JUSTIFICACIÓN
- AUTORIDAD Y RESPONSABILIDADES
- OBJETIVOS
 - OBJETIVO GENERAL
 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS
- CUADRO DE DISTRIBUCIÓN DE CARGOS
- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE LOS CARGOS
 - NIVEL DIRECTIVO
 - NIVEL ASESOR
 - NIVEL EJECUTIVO
 - NIVEL PROFESIONAL
 - NIVEL ASISTENCIAL
 - NIVEL OPERATIVO
- ALCANCE
- VIGENCIA



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

DESARROLLO

Manual de Funciones

Los elementos que componen la ficha de funciones:

- Identificación del Cargo
 - Nombre del cargo, nivel funcional, jefe inmediato, naturaleza del cargo, número de plazas y subordinados.
- Resumen del cargo
- Descripción de funciones
- Perfil requerido
 - Educación, experiencia laboral, equivalencias y competencias.



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

DESARROLLO

JUSTIFICACIÓN

- ✓ Diseño de un sistema de evaluación de desempeño que permitan medir la productividad, el compromiso y las necesidades de desarrollo individual.
- ✓ Diseño de planes de capacitación y mejoramiento para los funcionarios administrativos y el apoyo de acuerdo con los requerimientos institucionales.
- ✓ Diseño de programas para el mejoramiento de las habilidades y competencias.



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

DESARROLLO

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Servir de apoyo y orientación en la gestión de talento humano como soporte a las funciones y actividades desarrolladas, al permitir que se cuente con una fuente escrita de consulta autorizada y concreta sobre nivel, dependencia, jefe inmediato, resumen del cargo, funciones, perfil requerido y competencias exigidas para el desempeño de cada uno de los cargos establecidos por la Institución.



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

DESARROLLO

NIVEL	LO CONFORMAN	FUNCION PRINCIPAL
Directivo	Director Ejecutivo, FINDE, FUNDE, EJM	Son los cargos que formulan y plantean políticas institucionales, planes, programas y proyectos que mejoren la calidad laboral de la Institución.
Asesor	Administrativo, Auditor interno, Asistente/Asesor legal.	Son cargos cuyas funciones consisten en asistir al nivel directivo, en la formulación de políticas, planes y programas institucionales.
Ejecutivo	Director de CETEDE, Educredito, Eurocentro, gerente de crédito, director de recursos humanos.	Son los cargos que regulan, ejecutan o desarrollan los procesos encomendados por los directivos de la Institución.
Profesional	Contador general, relaciones públicas, supervisor la compañía, supervisor liderazgo, facilitadores, coordinador JCI, analista de crédito.	Son los cargos especializados que ejecutan o aplican sus conocimientos como aporte a la dependencia, facilitando los procesos y/o procedimientos de la misma.
Asistencial	Secretaría ejecutiva, asistente administrativa, asistente/Auxiliar contable, recepcionista, asistente técnico, auxiliar de crédito.	Son los cargos que ofrecen asistencia a las dependencias asignadas, y que apoyan los procesos administrativos dados por los niveles superiores.
Operativo	Mensajero, mantenimiento, conserje celador/vigilante, cobrador.	Son los cargos que se caracterizan por actividades manuales o tareas de simple ejecución dentro de la Institución.

DESARROLLO

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS



IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo					
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
RESUMEN DEL CARGO					
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES					
PERFIL REQUERIDO					
Nivel académico			Experiencia laboral		
Competencias					
Laborales				Humanas	
Administrativas				Técnicas	
BITÁCORA DE CONTROL					
Aprobado			Última Modificación		Vigencia

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo		Director Ejecutivo INDE			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Directivo	Asamblea General	Estatutario	1	16	Lunes a viernes 8am – 5pm

RESUMEN DEL CARGO

Dirigir, coordinar y supervisar las actividades administrativas y de apoyo a la Institución para garantizar el normal funcionamiento y actuar en representación de la misma en los eventos y actos que los requieran. Así mismo refrendar los actos administrativos y operativos institucionales que sean consignados en actas, acuerdos y resoluciones expedidas por INDE.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Responder por el archivo, registro y custodia de los documentos oficiales de la Institución.
- Cumplir con las instrucciones y comisiones encomendadas por la Asamblea General de la Institución, el Consejo Directivo y el Consejo Asesor (ex presidentes).
- Comunicar las decisiones que emanen de la Asamblea General y de las Resoluciones que profieran el Presidente.
- Formular, presentar a la Presidencia y ejecutar el plan de acción de la Institución.
- Programar, elaborar y presentar el proyecto del presupuesto anual de la Institución.
- Hacer cumplir los estatutos y reglamentos de INDE.
- Activar, coordinar y promover convenios/ alianzas estratégicas nacionales e internacionales.
- Propiciar intercambios, pasantías y estudios en el exterior para colaboradores de INDE, sus programas y capítulos.
- Propiciar convenios para la realización de proyectos conjuntos con otras instituciones.
- Realizar el seguimiento de las actividades generales del programa.
- Contratar y/o nombrar al personal de acuerdo con la política establecida. La contratación de persona se hará previa selección por concurso de méritos, mediante convocatoria pública y en casos excepcionales, como de contratar personal experimentado o especializado dará cuenta a la Asamblea General.
- Asistir a las sesiones de la Asamblea General con voz pero sin voto y redactar las actas.
- Asumir en forma individual la responsabilidad de la planificación, dirección, ejecución y control directa e indirecta, que le haya sido delegada.
- Preparar y presentar informes de las actividades y proyectos de INDE, sus programas y capítulos.
- Cumplir las órdenes y demás funciones que le señale la Asamblea General de INDE, El Consejo Directivo y las que por Ley, estatutos y reglamentos le correspondan.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo		Director Ejecutivo INDE			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Directivo	Asamblea General	Estatutario	1	16	Lunes a viernes 8am – 5pm

PERFIL REQUERIDO

Nivel académico	Experiencia laboral
Poseer título universitario. Especialización.	Estar desempeñando o haber desempeñado un cargo directivo o administrativo por un periodo no inferior a 2 años.

Competencias

Laborales	Conocimientos del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad, participación y asistencia.	Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal y tolerancia.
Administrativas	Control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y responsabilidad.	Técnicas	Manejo de Equipo de Computo, Paquetería Ofimática y metodologías de planificación de proyectos

BITÁCORA DE CONTROL

Aprobado	Última Modificación	Vigencia

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo		Relaciones Públicas			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Profesional	Director Ejecutivo	Ordinario	1	0	Lunes a viernes 8am – 5pm

RESUMEN DEL CARGO

Coordinar la promoción y proyección de la imagen institucional, servir de enlace y contacto permanente con los medios de comunicación externos y adelantar las acciones de comunicación interna de la institución, sus capítulos y programas.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- Diseñar, ejecutar y divulgar planes, programas, mecanismos y acciones de comunicación interna y externa.
- Planificar la labor de promoción y proyección de la imagen institucional.
- Coordinar la edición y demás procesos de publicaciones periódicas.
- Establecer contacto permanente con los medio de comunicación a nivel informativo y publicitario.
- Rendir informes periódicos a la Presidencia acerca de las gestiones realizadas.
- Colaborar con todas las unidades en la promoción de los programas y de servicios que ofrece la institución.
- Mantener permanentemente informada a la población en general sobre las actividades realizadas por la institución, sus capítulos y programas.
- Cumplir las demás funciones asignadas por el superior inmediato, el representante legal y/o directivos de la Institución y sus programas, según la naturaleza del cargo, y aquellas funciones inherentes al cargo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
Nombre del cargo		Relaciones Públicas			
Nivel funcional	Jefe inmediato	Naturaleza del cargo	No. Plazas	Subordinados	Horario
Profesional	Director Ejecutivo	Ordinario	1	0	Lunes a viernes 8am – 5pm
PERFIL REQUERIDO					
Nivel académico			Experiencia laboral		
Título universitario en comunicación social o periodismo y/o publicidad. Especialización en áreas relacionadas con el cargo.			Tener experiencia profesional mínimo de 5 años en el cargo, dos de los cuales deben ser en cargos similares o de trabajo en medios de comunicación.		
Competencias					
Laborales	Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo, puntualidad y asistencia.		Humanas	Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración.	
Administrativas	Toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita, y sentido de responsabilidad.		Técnicas	Manejo de equipos telemáticos, buen uso de recursos tecnológicos orientados a la comunicación e información, manejo de programas ofimáticos.	
BITÁCORA DE CONTROL					
Aprobado		Última Modificación			Vigencia

Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

CONCLUSIONES

- La elaboración de un manual de funciones y actividades se lleva a cabo de forma empírica, sin validar la información necesaria e innecesaria que debe ser impartida por cada área/programa de INDE.
- Colaboradores de INDE y sus programas, desconocen el proceso de designación de función y actividades, esto se debe a que no todos los colaboradores recibieron un manual de sus funciones y actividades desde su ingreso a su cargo a ejecutar.
- La mayoría de los colaboradores desconoce las funciones y actividades relacionadas al estricto cumplimiento de su cargo.



Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

RECOMENDACIONES

- Dar a conocer e implementar el manual de funciones y actividades de forma inmediata una vez aprobado por la Dirección Ejecutiva de INDE y sus programas.
- Facilitar a cada programa, departamento o área una copia del manual con el fin de dejar al alcance el manual de funciones y actividades presentado.
- Revisar y realizar las mejoras necesarias al presente manual de funciones y actividades para el nuevo colaborador de INDE y sus programas, con respaldo y base de las diferentes áreas o departamentos.
- Actualizar, mejorar o agregar información que sea necesaria una vez analizado los resultados de las encuestas y entrevistas que se realicen posteriori a la implementación del manual.





Diseño de un Manual de Funciones para el INDE y sus programas

UNI - Dirección de Posgrado
Maestría en Dirección y Gestión de Empresas



Autor: Ing. Karen Virginia Galeano Murillo
Tutor (a): MBA. Xiomara Machado